Negocios Internacionales

Ambientes y operaciones

DECIMOCUARTA EDICIÓN



DANIELS • RADEBAUGH • SULLIVAN

ALWAYS LEARNING

PEARSON

Negocios internacionales

Ambientes y operaciones

DECIMOCUARTA EDICIÓN

John D. Daniels
University of Miami

Lee H. Radebaugh
Brigham Young University

Daniel P. Sullivan
University of Delaware

TRADUCCIÓN
Astrid Mues Zepeda
Óscar Madrigal Muñiz
Traductores especialistas en administración

REVISIÓN TÉCNICA
Agata Michalska Haduch
Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales
Tecnológico de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

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

Negocios internacionales

14a. edición

PEARSON EDUCACIÓN
México, 2013

ISBN: 978-607-32-2160-3

Área: Administración y economía

Formato: 21.5 × 27.5 cm Páginas: 888

Dirección General: Philip De la Vega
Dirección Educación Superior: Mario Contreras
Editor Sponsor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de Desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de Producción: Juan José García Guzmán
Gerencia Editorial
Educación Superior Latinoamérica: Marisa de Anta

Authorized translation from the English language edition, entitled *INTERNATIONAL BUSINESS, 14th edition*, by *JOHN DANIELS; LEE RADEBAUGH; DANIEL SULLIVAN*, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2013. All rights reserved.
ISBN 978-013-26-6866-8

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés, titulada *INTERNATIONAL BUSINESS, 14ª edición*, por *JOHN DANIELS; LEE RADEBAUGH; DANIEL SULLIVAN*, publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2013. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

DECIMOCUARTA EDICIÓN, 2013

D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Industrial Atoto, C.P. 53519
Naucalpan de Juárez, Estado de México
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

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

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación puede 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: 978-607-32-2160-3
ISBN E-BOOK: 978-607-32-2161-0
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-2162-7

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 16 15 14 13

PEARSON

www.pearsonenespañol.com

contenido breve

Prefacio xxviii
Acerca de los autores xliii

PARTE UNO ANTECEDENTES PARA LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES 1

1 Globalización y negocios internacionales 1

PARTE DOS MARCOS AMBIENTALES COMPARATIVOS 45

2 Entornos culturales que enfrentan los negocios 45
3 Entornos políticos y jurídicos que enfrentan los negocios 87
4 Entornos económicos que enfrentan los negocios 135
5 Globalización y sociedad 181

PARTE TRES TEORÍAS E INSTITUCIONES: COMERCIO E INVERSIÓN 215

6 Comercio internacional y teoría de la movilidad de los factores 215
7 Influencia del gobierno en el comercio 257
8 Acuerdos y cooperación internacional 287

PARTE CUATRO ENTORNO FINANCIERO MUNDIAL 327

9 Mercados globales de divisas 327
10 Determinación de los tipos de cambio 359

PARTE CINCO ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, E IMPLEMENTACIÓN GLOBALES 397

11 La estrategia de los negocios internacionales 397
12 Selección y evaluación de países 441
13 Exportación e importación 479
14 Inversión directa y estrategias colaborativas 519
15 La organización de los negocios internacionales 557

PARTE SEIS GESTIÓN DE OPERACIONES INTERNACIONALES 597

16 Marketing global 597
17 Manufactura global y gestión de la cadena de suministro 637
18 Cuestiones de contabilidad internacional 675
19 La función financiera en una estructura multinacional 715
20 Recursos humanos internacionales 757

Contenido

Prefacio xxviii
Acerca de los autores xliii

PARTE UNO ANTECEDENTES PARA LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES 1

1 Globalización y negocios internacionales 1

Introducción 5
¿Cómo encajan los negocios internacionales? 5
Las fuerzas que impulsan la globalización 6
Factores que influyen en el crecimiento de la globalización 7
Los costos de la globalización 11
Amenazas a la soberanía nacional 12
Crecimiento económico y presión medioambiental 12
Inequidad creciente del ingreso y estrés personal 13
Por qué las empresas participan en negocios internacionales 15
Ampliar las ventas 15
Adquisición de recursos 15
Reducción del riesgo 16
Modos de operación en los negocios internacionales 16
Exportaciones e importaciones de mercancías 16
Exportaciones e importaciones de servicios 16
Inversiones 17
Tipos de organizaciones internacionales 18
Por qué los negocios internacionales difieren de los nacionales 18
Factores físicos y sociales 19
El entorno competitivo 21
Resumen 28
Términos clave 29
Notas 29
Atlas 32
Índice de mapas 40

PARTE DOS MARCOS AMBIENTALES COMPARATIVOS 45

2 Entornos culturales que enfrentan los negocios 45

Introducción 50
El factor persona 50

Conciencia cultural 51
Un poco de aprendizaje rinde mucho 52
La idea de "nación": delinear culturas 52
La nación como punto de referencia 53
Cómo se forman y cambian las culturas 53
Fuentes de cambio 53
El idioma como difusor y estabilizador de la cultura 54
Por qué el inglés es tan ampliamente aceptado 55
La religión como estabilizador cultural 56
Prácticas de comportamiento que afectan los negocios 57
Cuestiones de la estratificación social 58
Motivación laboral 61
Preferencias de relaciones 64
Comportamiento relacionado con el riesgo 65
Procesamiento de la información y las tareas 66
Comunicaciones 67
Idioma hablado y escrito 67
Lenguaje no verbal 69
Tratar con diferencias culturales 70
Aceptación de la sociedad anfitriona 70
Grado de diferencias culturales 70
Capacidad de ajuste: choque cultural 71
Orientaciones empresariales y gerenciales 72
Estrategias para instituir el cambio 74
Resumen 83
Términos clave 83
Notas 84

3 Entornos políticos y jurídicos que enfrentan los negocios 87

Introducción 91
El entorno político 92
Individualismo contra colectivismo 93
Individualismo 93
Colectivismo 94
Ideología política 94
Análisis de espectro 95
Democracia 96
Totalitarismo 97
El estándar de la libertad 99
Tendencias en las ideologías políticas 100
La tercera ola de democratización 100
Democracia: recesión y retiro 100

Riesgo político 106
Clasificación del riesgo político 107
El entorno jurídico 110
Sistemas jurídicos 111
Tendencias en los sistemas jurídicos 113
Implicaciones para los gerentes 114
Cuestiones jurídicas en los negocios internacionales 116
Aspectos operativos 116
Preocupaciones estratégicas 118
País de origen y contenido local 119
Comportamiento de mercado 120
Seguridad del producto y responsabilidad civil 120
Jurisdicción legal 120
Propiedad intelectual: protección y derechos 121
Resumen 128
Términos clave 129
Notas 129

4 Entornos económicos que enfrentan los negocios 135

Introducción 139
Análisis económico internacional 142
Libertad económica 143
La libertad económica hoy 144
El valor de la libertad económica 145
Tendencias en la libertad económica 146
Tipos de sistemas económicos 149
Economía de mercado 149
Economía centralizada 150
Economía mixta 151
Medición del desarrollo, del desempeño y del potencial económicos 153
Ingreso nacional bruto 154
Producto interno bruto 155
Mejorar el análisis 155
Conceptos más amplios de desempeño y potencial 158
Características de una economía 163
Inflación 163
Desempleo 165
Deuda 165
Distribución del ingreso 166
Pobreza 168
La balanza de pagos 170
Resumen 176

Términos clave 176

Notas 176

5 Globalización y sociedad 181

Introducción 185
Compensaciones para los grupos de interés 186

Las bases de la conducta ética 186
¿Por qué a las empresas les preocupa la conducta ética? 187

Las bases culturales de la conducta ética 187
Relativismo contra normativismo 188

Las bases jurídicas de la conducta ética 189

Justificación jurídica: ventajas y desventajas 190
Extraterritorialidad 190
Ética y soborno corporativo 191

Corrupción y soborno 191
Las consecuencias de la corrupción 192
¿Qué se está haciendo contra la corrupción? 193

Ética y medio ambiente 196

¿Qué es la "sustentabilidad"? 197
Calentamiento global y el protocolo de Kioto 198

Dilemas éticos y otras prácticas de negocios 199
Dilemas éticos en la industria farmacéutica 200
Dimensiones éticas de las condiciones laborales 202

Códigos de ética empresariales: ¿cómo debe comportarse una empresa? 204
Motivaciones para la responsabilidad corporativa 204
Desarrollo de un código de conducta 205

Resumen 212

Términos clave 212

Notas 212

■ **PARTE TRES** TEORÍAS E INSTITUCIONES: COMERCIO E INVERSIÓN 215

6 Comercio internacional y teoría de la movilidad de los factores 215

Introducción 219
Laissez-faire versus enfoques intervencionistas para exportar e importar 219
Teorías de patrones de comercio 220
Teorías de comercio y negocio 220
Teoría de la movilidad de los factores 220

Teorías de intervención 221
Mercantilismo 221
Neomercantilismo 222
Teorías de libre comercio 222
Teoría de la ventaja absoluta 222
Teoría de la ventaja comparativa 225
Teorías de especialización: algunas suposiciones y limitaciones 226
Teorías del patrón de comercio 228
¿Cuánto puede comercializar un país? 228
¿Qué tipos de productos comercia un país? 229
¿Con qué países comercializar? 231
La estática y la dinámica del comercio 233
Teoría del ciclo de vida del producto 233
El diamante de la ventaja de competitividad nacional 236
Teoría de la movilidad de los factores 240
¿Por qué se desplazan los factores de producción? 240
Efectos de los movimientos del factor 242
La relación entre el comercio y el factor de movilidad 242
Resumen 253
Términos clave 253
Notas 254

7 Influencia del gobierno en el comercio 257

Introducción 260
Resultados contradictorios de las políticas de comercio 261
El papel de los grupos de interés 261
Motivos económicos para la intervención del gobierno 262
Enfrentamiento del desempleo 262
Proteger a las "industrias incipientes" 263
Desarrollar una base industrial 264
Relaciones económicas con otros países 265
Motivos no económicos para la intervención del gobierno 268
Mantener las industrias esenciales 268
Promover prácticas esperadas por parte de gobiernos extranjeros 269
Mantener o extender esferas de influencia 271
Preservar la cultura nacional 271
Instrumentos de control del comercio 271
Aranceles 272
Barreras no arancelarias: influencias directas de precio 272
Barreras no arancelarias: controles de cantidad 275

Tratar con las influencias gubernamentales en el comercio 278
Tácticas para tratar con la competencia de importación 278
Convencer a los que toman decisiones 278
Involucrar a la industria y a los grupos de interés 279
Prepararse para los cambios en el ambiente competitivo 279
Resumen 284
Términos clave 284
Notas 284

8 Acuerdos y cooperación internacional 287

Introducción 290
La Organización Mundial de Comercio 291
GATT: antecedente de la OMC 291
¿Cuáles son las responsabilidades de la OMC? 291
Críticas 293
El aumento de acuerdos bilaterales 294
Integración económica regional 294
Mercado común (o acuerdo de integración económica) 295
Efectos de la integración 296
Principales grupos comerciales regionales 297
La Unión Europea 297
El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) 302
Integración económica regional en América Latina 306
Integración económica regional en Asia 308
Integración económica regional en África 312
Otras formas de cooperación internacional 314
Commodities y economía mundial 315
Consumidores y productores 315
Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) 316
Resumen 323
Términos clave 324
Notas 324

■ PARTE CUATRO ENTORNO FINANCIERO MUNDIAL 327

9 Mercados globales de divisas 327

Introducción 330
¿Qué son las transacciones de divisas? 331
Participantes en el mercado cambiario 331

Cómo negociar con divisas internacionales 331

Algunos aspectos del mercado cambiario 333
- Instrumentos OTC globales en el mercado cambiario 333
- Tamaño, composición y ubicación del mercado cambiario 334

Principales mercados cambiarios 336
- El mercado spot 336
- El mercado forward 340
- Opciones 341
- Futuros 341

El proceso de negociación en el mercado cambiario 342
- Bancos y bolsas de valores 343
- Principales bolsas de valores para negociar divisas extranjeras 344

Cómo usan las empresas el mercado cambiario 345
- Propósitos empresariales (i): aspectos del flujo de efectivo en importaciones y exportaciones 346
- Propósitos empresariales (ii): otros flujos financieros 347

Resumen 355

Términos clave 356

Notas 356

10 Determinación de los tipos de cambio 359

Introducción 362

El Fondo Monetario Internacional 362
- Origen y objetivos 362
- El FMI en la actualidad 363
- La crisis financiera global y el FMI 364
- Evolución de los tipos de cambio flotantes 365

Acuerdos sobre tipos de cambio 365
- Tres opciones: paridad fija, paridad fija pero flexible, o paridad flotante 366
- El euro 369

Determinación de los tipos de cambio 372
- Sin intervención: las divisas en un mundo de tasas flotantes 372
- Con intervención: el universo de las monedas con paridad fija o paridad de flotación dirigida 374
- Mercados negros 378
- Convertibilidad y controles del tipo de cambio 379
- Paridad de los tipos de cambio y del poder adquisitivo 381
- Tipos de cambio y tasas de interés 384
- Otros factores que afectan la determinación del tipo de cambio 384

Proyección de las tendencias del tipo de cambio 385
Proyección fundamental y proyección técnica 385
Factores esenciales a vigilar 386
Implicaciones de los tipos de cambio en el mundo de los negocios 387
Decisiones de marketing 387
Decisiones de producción 387
Decisiones financieras 388
Resumen 394
Términos clave 395
Notas 395

■ PARTE CINCO ESTRATEGIA, ESTRUCTURA E IMPLEMENTACIÓN GLOBALES 397

11 La estrategia de los negocios internacionales 397

Introducción 402
Estructura de la industria 403
El cambio en la industria 403
Perspectivas en materia de estrategia 405
Métodos para la creación de valor 406
Liderazgo en costos 407
Diferenciación 408
La empresa como cadena de valor 409
Administración de la cadena de valor 410
Configuración 410
Coordinación 415
El cambio y la cadena de valor 418
Un caso ejemplar 418
Integración global o sensibilidad local 421
Presiones hacia la integración global 421
Presiones hacia la sensibilidad local 423
Cuando las presiones interactúan 425
Tipos de estrategia 426
Estrategia internacional 426
Estrategia multinacional 428
Estrategia global 429
Estrategia trasnacional 430
Resumen 437
Términos clave 438
Notas 438

12 Selección y evaluación de países 441

Introducción 444

¿Cómo funciona la exploración? 446
Exploración contra análisis detallado 447

¿Qué información es importante en la exploración? 447
Oportunidades 447
Riesgos 452

Recopilar y analizar datos 458
Algunos problemas con los datos y resultados de investigación 458
Fuentes externas de información 459
Datos generados internamente 460

Herramientas de comparación de país 460
Retículas 462
Matrices 463

Asignación entre ubicaciones 464
Compromisos graduales alternativos 464
Diversificación geográfica frente a concentración 465
Reinversión y cosecha 467

Toma de decisiones no comparativa 468

Resumen 475

Términos clave 475

Notas 476

13 Exportación e importación 479

Introducción 482

Exportación 483
¿Quiénes son exportadores? 484
El asunto de las ventajas 484
Características de los exportadores 485

¿Por qué exportar? 486

Exportadores: inicio y desarrollo 487
Secuencias e incrementos 487
Empresas born global 488
Efectos de la interacción 488

Enfoques para la exportación 490
¿Cuál enfoque cuándo? 491

Importación 492

¿Quiénes son importadores? 492
Características de los importadores 493

¿Por qué importar? 493

Importación y exportación: problemas y dificultades 494
Importación y exportación: recursos y asistencia 501
Dependencias gubernamentales 501
Intermediarios de exportación 503
Agentes aduanales 504
Agentes de carga 506
Proveedores externos de logística 507
Conciliación de la oportunidad y el desafío: un plan de exportación 507
Comercio compensatorio 510
Costos 511
Beneficios 511
Resumen 515
Términos clave 516
Notas 516

14 Inversión directa y estrategias colaborativas 519

Introducción 523
¿Por qué puede no ser factible exportar? 524
Cuando es más barato producir en el extranjero 524
Cuando el transporte cuesta demasiado 524
Cuando la capacidad nacional no es suficiente 525
Cuando los productos y servicios necesitan modificarse 525
Cuando las restricciones comerciales obstaculizan las importaciones 525
Cuando el país de origen se convierte en un problema 526
Acuerdos participativos de capital extranjero de no colaboración 526
Tomar el control: inversión extranjera directa 526
Cómo realizar inversión extranjera directa 527
¿Por qué colaboran las empresas? 528
Tipos de alianzas 529
Motivos generales para los acuerdos de colaboración 529
Motivos internacionales para establecer acuerdos de colaboración 531
Tipos de acuerdos de colaboración 532
Algunas consideraciones en los acuerdos de colaboración 532
Licencias 534
Franquicias 536
Contratos administrativos 537
Operaciones llave en mano 537
Empresas conjuntas 538
Alianzas de capital 539
Problemas con los acuerdos de colaboración 540
Importancia relativa 541
Objetivos divergentes 541

Preguntas de control 541
Distribución de beneficios y contribuciones 541
Choques culturales 542
Administración de la cooperación internacional 542
Dinámica de los acuerdos de colaboración 542
Encontrar socios compatibles 544
Negociar el acuerdo 544
Elaborar el contrato 544
Mejorar el rendimiento 545
Resumen 551
Términos clave 552
Notas 552

15 La organización de los negocios internacionales 557

Introducción 560
Situaciones cambiantes, organizaciones cambiantes 561
Construir una organización "mágica" 563
Estructura de la organización 563
Diferenciación vertical 564
Equilibrio dinámico 565
Diferenciación horizontal 565
Estructura funcional 566
Estructuras divisionales 567
Estructura matricial 569
Estructura mixta 569
Estructuras neoclásicas 570
Acabar con las fronteras 571
Estructura de red 572
Organización virtual 573
Trampas de las estructuras neoclásicas 573
Sistemas de coordinación 574
Coordinación por estandarización 574
Coordinación por plan 577
Coordinación por ajuste mutuo 578
Sistemas de control 580
Control burocrático 580
Control de mercado 580
Control de clan 580
Mecanismos de control 581
¿Qué sistema de control cuándo? 582
Cultura de la organización 582
Una pieza clave del rompecabezas 582

Creciente importancia de la cultura 583
Crear una cultura de la organización 583
Estrategia y cultura de la organización 585
Resumen 592
Términos clave 592
Notas 593

■ PARTE SEIS GESTIÓN DE OPERACIONES INTERNACIONALES 597

16 Marketing global 597

Introducción 600
Estrategias de marketing 601
Orientaciones de marketing 601
Segmentación y mercados meta 603
Políticas de producto 604
Por qué las empresas adaptan productos 605
Costos de las adaptaciones 608
La línea de productos: extensión y composición 609
Estrategias de precio 609
Posibles obstáculos en los precios internacionales 609
Estrategias de promoción 613
La mezcla de empuje-atracción 613
Algunos problemas en la promoción internacional 614
Estrategias de branding 616
Marca mundial contra marcas locales 616
Estrategias de distribución 618
Decisiones sobre estandarizar o no hacerlo 618
Elección de distribuidores y canales 620
Desafíos de distribución 621
Costos ocultos de la distribución y ganancias 621
Comercio electrónico e internet 622
Gestión de la mezcla de marketing 623
Análisis de diferencias 623
Resumen 632
Términos clave 633
Notas 633

17 Manufactura global y gestión de la cadena de suministro 637

Introducción 641
¿Qué es la gestión de la cadena de suministro? 642

Estrategias globales de fabricación 642
Factores en una estrategia de producción 642
Tecnología de la información y gestión global de la cadena de suministro 646
Intercambio electrónico de datos (EDI) 647
Planificación de recursos empresariales y planificación de requerimientos materiales 647
Identificación de radiofrecuencia (RFID) 647
Comercio electrónico 648
Calidad 649
Cero defectos contra un nivel de calidad aceptable 649
El enfoque deming para la gestión de la calidad 650
Gestión de calidad total (TQM) 650
Six Sigma 651
Estándares de calidad 651
Redes de proveedores 652
Abastecimiento global 654
Principales configuraciones de abastecimiento 656
La decisión de hacer o comprar 657
Relaciones con los proveedores 657
La función de compras 659
Gestión de inventarios 660
Sistemas de manufactura esbelta y justo a tiempo 660
Zonas de libre comercio 661
Redes de transporte 663
Resumen 670
Términos clave 671
Notas 671

18 Cuestiones de contabilidad internacional 675

Introducción 680
La encrucijada de contabilidad y finanzas 680
¿Qué controla el contralor? 680
Contabilidad para las diferencias internacionales 682
Objetivos contables 683
Factores en las prácticas internacionales de contabilidad 684
Diferencias culturales en la contabilidad 684
Clasificación de los sistemas contables 686
De sistemas macro-uniformes a sistemas de base micro 687
Mercados de capital fuertes contra débiles 688
Diferencias en los estados financieros 688

Estándares internacionales y convergencia global 690
Primeros pasos en la convergencia 690
Comité internacional de estándares de contabilidad 691
Transacciones en monedas extranjeras 695
Registro de transacciones 695
Procedimientos correctos para las empresas estadounidenses 696
Traducción de estados financieros de moneda extranjera 696
Métodos de traducción 696
Temas de contabilidad administrativa 699
Evaluación y control del desempeño 699
Precios de transferencia y evaluación del desempeño 701
El cuadro de mando integral 702
Gobierno corporativo 704
Mecanismos de control externo: el sistema jurídico 704
Mecanismos de control interno 705
Resumen 712
Términos clave 713
Notas 713

19 La función financiera en una estructura multinacional 715

Introducción 719
La función de finanzas 719
El papel del CFO 719
Estructura de capital 720
Apalancamiento financiero por deuda 721
Factores que influyen en la elección de la estructura de capital 722
Fuentes de capital 723
Los mercados de deuda como medio de expansión 723
Mercados mundiales de capital 724
Eurodivisas y el mercado de eurodivisas 724
Bonos internacionales 726
Renta variable y el mercado de eurovalores 727
El tamaño de los mercados de valores globales 728
Financiamiento en el extranjero y centros financieros en el extranjero 731
¿Qué es un OFC? 731
Presupuestos de capital en un contexto global 734
Métodos del presupuesto de capital 734
Complicaciones en el presupuesto de capital 735
Fuentes internas de fondos 736
Flujos de efectivo y empresas multinacionales 736
Administración global de dinero en efectivo 737

Administración del riesgo cambiario 738
Tipos de riesgo 739
Estrategia de administración del riesgo 741
Gravamen de los ingresos procedentes del extranjero 743
Práctica fiscal internacional 744
Gravámenes a sucursales y filiales 745
Precios de transferencia 747
Doble tributación y crédito fiscal 748
Resumen 753
Términos clave 754
Notas 754

20 Recursos humanos internacionales 757

Introducción 761
¿Qué es la administración de recursos humanos? 761
HRM y la empresa global 762
Creación de estrategias de HRM 762
La perspectiva de los expatriados 763
Quién es quién 764
Tendencias en la expatriación 764
Presiones para economizar 766
La única constante 766
Enfoques de dotación de personal en las EMN 766
El enfoque etnocéntrico 766
El enfoque policéntrico 768
El enfoque geocéntrico 770
¿Qué enfoque cuándo? 771
Gestión de expatriados 772
Selección de expatriados 772
Fracaso de expatriados 775
Evaluación y preparación de expatriados 776
Compensación de expatriados 780
Repatriación de los expatriados 785
Manejo de la repatriación 787
Resumen 793
Términos clave 793
Notas 793

Glosario 797
Índice de empresas y marcas registradas 811
Índice de nombres 815
Índice de temas 825

casos de apertura y de cierre de capítulo

CAPÍTULO 1

Juegos globales para diversión y negocios 2

Ilustra el crecimiento económico y las razones para globalizar la nacionalidad de un jugador, la propiedad de un equipo, la cobertura televisiva, los patrocinios, el reclutamiento de nuevos talentos, y las audiencias.

Montar la ola del crecimiento: Carnival Cruise Lines 24

Describe las operaciones de la compañía más grande de cruceros, la cual realiza una búsqueda mundial de tripulación, provisiones, barcos y clientes mientras opera rutas a lo largo del mundo desde un país de bandera de conveniencia.

CAPÍTULO 2

Las arenas movedizas de la sociedad saudí 46

Demuestra las diferencias dinámicas y regionales presentes dentro de la cultura de Arabia Saudita y los ajustes que han hecho las compañías a las operaciones que mantienen en ese lugar.

Charles Martin en Uganda: qué hacer cuando un gerente se vuelve nativo 79

Retrata a un joven gerente estadounidense dentro de la cultura de Uganda y plantea preguntas sobre cuánto deberían ajustarse culturalmente la empresa y este gerente en relación con los intereses de la compañía a corto y largo plazos.

CAPÍTULO 3

China: riesgos complicados, grandes oportunidades 88

Perfila los legados, el nivel social y el probable rumbo del desarrollo del contexto económico de China y su sistema legal. Considera las implicaciones para los inversionistas en términos de probables oportunidades y riesgos.

Es un mundo de imitación 124

Trata sobre el problema y las implicaciones de la piratería digital, con un enfoque particular en el ámbito de los mercados de consumo. Perfila las acciones, los actores, el contexto y las instituciones implicadas en la piratería global. Destaca las ambigüedades morales, dependiendo de la opinión y el posicionamiento de las personas en el mundo, lo cual puede confundir la interpretación de la piratería.

CAPÍTULO 4

El regreso se acelera 136

Perfila las características y el rendimiento de las economías emergentes contra el trasfondo de relaciones macroeconómicas inusuales y sin precedentes. Sitúa las recientes actividades de las economías emergentes en un contexto histórico milenario. Destaca las implicaciones en los entornos de mercado y en las prácticas de negocios en Occidente.

Causas y consecuencias de la crisis de crédito global 171

Evalúa tres escenarios que dan forma a la interpretación contemporánea de la actual crisis financiera global. Identifica perspectivas que aterrizan cada interpretación, perfila el probable resultado de cada escenario, y lleva a los estudiantes a identificar cuál es el que consideran sea la evaluación más razonable.

CAPÍTULO 5

Iniciativa Ecomagination y el "verdeado mundial" (Global Greening) de GE 182

Analiza las motivaciones que hay detrás de las compañías para adquirir mayor conciencia ambiental y sus esfuerzos para complacer a los diversos grupos de interés.

Anglo American PLC en Sudáfrica: ¿qué hacer cuando los costos alcanzan proporciones epidémicas? 207
Muestra cómo el VIH/SIDA afecta a las compañías que operan en África y cómo las empresas pueden elegir la forma de responder a esta enfermedad.

CAPÍTULO 6

Costa Rica: impulso al comercio mediante el comercio exterior 216
Explica la aplicación de teorías de comercio a las políticas del gobierno de Costa Rica en cierto periodo, especialmente debido a que éstas han ayudado a transformar la dependencia costarricense en una de producción de alta tecnología.

Ecuador: ¿una futura exportación rosada? 247
Describe las ventajas naturales y adquiridas que han hecho de Ecuador un líder global como exportador de rosas, junto con las complejidades de la planificación de producción y ventas de un bien altamente perecedero que es comprado mayormente con un ingreso discrecional.

CAPÍTULO 7

¿Un bagre con cualquier otro nombre…? 258
Analiza las actuales disputas comerciales entre Vietnam y Estados Unidos, con énfasis en diversos argumentos proteccionistas a los que los productores estadounidenses han apelado para limitar las importaciones de bagre desde Vietnam.

Comercio Estados Unidos-Cuba: ¿cuándo una estrategia de la Guerra Fría se vuelve una reliquia de la Guerra Fría? 280
Traza las ramificaciones estratégicas de los negocios entre Cuba y Estados Unidos dentro del contexto del debate sobre el continuo embargo contra la normalización del comercio.

CAPÍTULO 8

La experiencia europea de Toyota 288
Explica cómo las empresas japonesas automotrices, como Toyota, están respondiendo a la expansión de la Unión Europea y a la reducción de barreras arancelarias para los autos japoneses.

Walmart viaja al Sur 319
Describe el aumento de la competencia entre las cadenas minoristas en México originado por el TLCAN.

CAPÍTULO 9

Entre cables te veas: el mercado de la transferencia de dinero 328
Demuestra cómo la gente puede mover dinero de un país a otro, enfatizando el movimiento de fondos que realizan los mexicanos que trabajan en Estados Unidos al enviarlos a sus familias ubicadas en México mediante los servicios que provee Western Union.

¿Le gustaría comprar renminbi? 350
Analiza la reestructura de la moneda china y los efectos que esta reestructuración está teniendo en la economía de China.

CAPÍTULO 10

El Salvador adopta el dólar estadounidense 360
Ilustra las ventajas y desventajas de la dolarización a medida que El Salvador ha adoptado el dólar estadounidense como su moneda.

Bienvenido al mundo de Sony… a menos que el valor del yen siga subiendo 389
Explica cómo la crisis económica global y el aumento en el valor del yen han dañado los mercados de exportación de Sony y sus resultados financieros reportados.

CAPÍTULO 11

Creación de valor en la industria global del vestido 398
Perfila la estrategia innovadora de Zara al configurar y coordinar una cadena de valor que establece tendencias. Fija el análisis en el contexto histórico y evolutivo de la industria global

del vestido._Resalta las dimensiones gerenciales de desarrollar e implementar una innovadora estrategia que rompe con la estructura de la industria.

Cadenas de valor: dónde, cuándo y por qué 434

Evalúa las perspectivas que guían a las empresas multinacionales en los mercados en desarrollo y emergentes para configurar y coordinar sus cadenas de valor. Destaca los cambiantes estándares de excelencia, dadas las circunstancias de negocio en cada tipo de mercado, para configurar las opciones de las empresas multinacionales.

CAPÍTULO 12

Carrefour: encrucijada en una encrucijada 422

Inspecciona la ubicación, el patrón, y las razones de Carrefour para decidirse a operar en ubicaciones internacionales.

Burger King® impulsa las operaciones globales 470

Repasa la historia de la expansión internacional de Burger King®, con particular énfasis en las razones que considera al elegir sus países de operación.

CAPÍTULO 13

SpinCent: poner en marcha la exportación 480

Examina los esfuerzos de un pequeño fabricante estadounidense para ampliar sus exportaciones en el mercado asiático de rápido crecimiento. Destaca el rol que juegan los procesos de toma de decisiones, los objetivos estratégicos, las oportunidades de mercado, y los programas públicos de asistencia al emprendedor. Pone particular atención a los procesos de aprendizaje que conforman la interpretación y las acciones de los gerentes en las exportaciones de empresas incipientes.

Un poco de magia electrónica en Alibaba.com 513

Indica cómo los foros de comercio en línea, en general, así como el caso específico de Alibaba.com, están cambiando los medios y métodos de importación y exportación de las pequeñas y medianas empresas alrededor del mundo. Destaca la implicación de plataformas tecnológicas emergentes para habilitar las mecánicas de importación y exportación.

CAPÍTULO 14

El negocio de las burbujas: Coca-Cola 520

Demuestra cómo una gama de formas de operación, especialmente programas de alianzas y asociaciones con empresas estadounidenses y no estadounidenses, han ayudado a Coca-Cola a competir mejor en el ámbito nacional e internacional.

Conexión dentro de Oneworld 546

Analiza la empresa conjunta con un acuerdo de no participación entre American Airlines y Japan Airlines en sus rutas sobre el Océano Pacífico, junto con los métodos a través de los cuales cooperan los miembros de la alianza de aerolíneas Oneworld.

CAPÍTULO 15

Construcción de una organización en Johnson & Johnson 558

Explora la filosofía y las propuestas que utiliza Johnson & Johnson para organizar sus operaciones internacionales. Explora la idea de la "centralización descentralizada" dentro de la red de vínculos libres de las operaciones mundiales de la compañía. Hace hincapié en las elecciones sistémicas que los gerentes realizan acerca de la estructura, los sistemas, y la cultura al diseñar una organización.

Infosys: la búsqueda de los mejores y más brillantes 588

Perfila el legado de su fundación y el formato de organización de una compañía de India líder en tecnología de información. Examina aspectos particulares de su reclutamiento, capacitación, y sus programas de socialización para construir una organización que pueda atender a clientes de todo el mundo. Pone en la mesa preguntas sobre cómo una empresa multinacional organiza sus operaciones de manera que ajusten con los legados de su fundación.

CAPÍTULO 16

Tommy Hilfiger 598

Examina una empresa que tiene una marca reconocida globalmente, la cual, no obstante, altera sus prácticas de marketing para ajustarse a las necesidades de un país específico.

Marketing para la base de la pirámide en Bangladesh: Grameen Danone Foods 626
Analiza la decisión de Danone Foods de establecer un negocio social al formar una empresa conjunta con una organización sin fines de lucro, junto con realizar el marketing de la producción de la empresa conjunta.

CAPÍTULO 17

La cadena de suministro global de Samsonite 638
Muestra cómo Samsonite ha desarrollado sistemas globales de manufactura y distribución y cómo esos sistemas han evolucionado al tiempo que Samsonite ha crecido y se ha expandido. También analiza la oferta pública inicial (IPO) de Samsonite en Hong Kong en 2011.

Nokero: iluminando al mundo 664
Analiza oportunidades y desafíos de la cadena de suministro desde la perspectiva de una empresa global. El caso fue escrito por el profesor Manuel G. Serapio, director del programa Master of Science in International Business y director de facultad de la University of Colorado Denver CIBER.

CAPÍTULO 18

Parmalat: Enron a la europea 676
Analiza el escándalo contable de Parmalat en Italia, cuando la alta gerencia falsificó los estados financieros y desvió el dinero de la compañía para beneficiar a la familia del CEO.

Ericsson: los desafíos de cotizar en los mercados globales de capital y el cambio hacia adoptar normas internacionales de información financiera 706
Detalla la complejidad de cotizar en múltiples bolsas de valores, así como los problemas y retos que enfrentó la compañía sueca al adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera.

CAPÍTULO 19

GPS: ¿en el mercado para una estrategia de cobertura eficaz? 716
Resume los esfuerzos de una empresa especializada en servicios financieros para proveer estrategias de cobertura de divisas a las pequeñas y medianas empresas.

¿El diablo realmente usa Prada? 749
Trata el ascenso de Prada como un gigante global de la moda y analiza su decisión de emitir una oferta pública inicial IPO en Hong Kong.

CAPÍTULO 20

Globalizar su carrera 758
Define los puntos de vista, las condiciones y restricciones que influyen en la carrera de negocios internacionales. Da soporte a una explicación que contiene observaciones de prominentes ejecutivos globales. Perfila las dimensiones generales y las probables dinámicas de trabajar como expatriado.

Tel-Comm-Tek (TCT) 789
Examina el reto de una compañía estadounidense para identificar, entre un grupo de seis candidatos, al ejecutivo que mejor se ajuste profesional y personalmente para dirigir sus crecientes operaciones en India. Pone particular atención al vínculo que existe entre las características únicas del entorno externo en India y su ajuste a los estándares de toma de decisiones dentro de la estructura del marco de dotación de personal de las empresas multinacionales.



En cada capítulo se resaltan Notas para Revisión del Caso que serán de utilidad para comprender la información presentada en el mismo.

contenidos especiales

Punto Contrapunto

¿Es la manufactura en el extranjero una buena estrategia?, p. 13.

¿Los negocios internacionales llevan al imperialismo cultural?, p. 75.

¿La gestión del riesgo político debe ser una estrategia activa?, p. 109.

¿Es bueno el crecimiento?, p. 161.

¿Los gerentes de alto nivel son responsables cuando la corrupción está sucediendo?, p. 195.

¿Las naciones deben usar políticas estratégicas de comercio?, p. 238.

¿Deben los gobiernos imponer sanciones de comercio?, p. 270.

¿El CAFTA-DR es una buena idea?, p. 309.

¿Es correcto especular con divisas?, p. 348.

¿Es recomendable que África desarrolle una moneda común?, p. 373.

Creación de una mejor cadena de valor: ¿real o virtual?, p. 419.

¿Las empresas deben tener operaciones en, y enviar a sus empleados a, zonas violentas?, p. 461.

Exportar residuos electrónicos: ¿una solución útil?, p. 495.

¿Los países deben limitar el control externo de las industrias clave?, p. 533.

La estructura superior: ¿jerarquía o hiperarquía?, p. 575.

¿Deberían los gobiernos del país de origen regular el marketing de sus empresas en los países en desarrollo?, p. 605.

¿Deberían las empresas subcontratar la innovación?, p. 657.

¿Debería permitirse a las empresas estadounidenses cerrar el hueco?, p. 694.

¿Deberían ser eliminados los centros financieros en el extranjero y las prácticas fiscales agresivas?, p. 733.

Aprender un idioma extranjero: ¿sigue siendo útil?, p. 779.

Viendo a Futuro

Tres maneras de ver la globalización, p. 22.

¿Qué pasará con las culturas nacionales?, p. 77.

Ideologías políticas y acciones de las EMN, p. 104.

¿Es el capitalismo de Estado una desviación o un destino?, p. 152.

Aumento de la globalización y el efecto sobre la conducta ética, p. 206.

¿En qué dirección volarán las alas del comercio, p. 245.

Dinámica y complejidad, p. 279.

¿La OMC podrá hacer frente a los efectos de la integración bilateral y regional?, p. 318.

¿Hacia dónde se dirigen los mercados cambiarios?, p. 349.

Cambios en la fortaleza relativa de las divisas dólar estadounidense, euro, yen y yuan, p. 388.

¿Qué hay de nuevo en el universo de los tipos de estrategia?, p. 432.

¿Cambiarán los lugares privilegiados?, p. 469.

Tecnología y comercio internacional, p. 511.

¿Por qué la innovación alimenta la colaboración?, p. 545.

Surgimiento de las universidades corporativas, p. 586.

Desafíos en evolución para segmentar los mercados, p. 625.

La incertidumbre y la cadena de suministro global, p. 664.

¿Se convertirán las IFRS en el estándar contable global?, p. 705.

Tecnología y flujos de efectivo, p. 748.

Capacidad intelectual: ¿fugas, circulación, o rendimientos?, p. 788.

¿Es importante la geografía?

Dios los hace y ellos se juntan, p. 58.

Cambio y consecuencia del hielo del Mar Ártico, p. 141.

Cómo ver los árboles en el bosque tropical, p. 200.

La variedad es el sabor de la vida, p. 233.

Operaciones cambiarias, p. 337.

Conglomerados y configuración de las cadenas de valor, p. 417.

No juegue con la madre naturaleza, p. 454.

¿La necesidad es madre de la invención?, p. 619.

Asignaciones y actividades de expatriación, p. 772.

MAPAS

Diseñados para ayudar a mejorar el conocimiento práctico de los estudiantes en geografía, muchos de los mapas del libro agregan interés e ilustran hechos y temas analizados en el texto. Muchos mapas identifican el caso del país de origen de la compañía o de la región de mercado estudiada para proporcionar a los estudiantes una mirada de cerca a la situación local. Adicionalmente, al terminar el capítulo 1 encontrará un atlas completo y su índice.

Mapa 1.1 Ejemplos de deportes nacionales, p. 3.

Mapa 1.2 Dónde se ubican los corporativos de las líneas (marcas) de Carnival Cruise Lines, p. 25.

ATLAS

M1 Mapamundi, p. 33.

M2 África, p. 34.

M3 Europa, p. 35.

M4 Asia, p. 36.

M5 América del Norte, p. 37.

M6 América del Sur, p. 38.

M7 Oceanía, p. 39.

Mapa 2.1 Arabia Saudita y la Península arábiga, p. 46.

Mapa 2.2 Distribución de los principales idiomas del mundo, p. 55.

Mapa 2.3 Distribución de las principales religiones del mundo, p. 57.

Mapa 2.4 Síntesis de grupos de países, p. 72.

Mapa 2.5 Uganda, p. 79.

Mapa 3.1 China: el mercado inescrutable, p. 88.

Mapa 3.2 Mapa de libertad, 2010, p. 99.

Mapa 3.3 El amplio mundo de los sistemas jurídicos, p. 112.
Mapa 3.4 Distribución mundial del Estado de derecho, p. 115.
Mapa 4.1 Mercados emergentes líderes, p. 137.
Mapa 4.2 Distribución global de la libertad económica, p. 146.
Mapa 4.3 Ingreso nacional bruto *per cápita*, 2009, p. 157.
Mapa 4.4 INB por capital ajustado mediante la paridad del poder adquisitivo, p. 159.
Mapa 5.1 Los viajes globales de la "Rana Verde" de GE, su símbolo de compromiso con el entorno, p. 182.
Mapa 6.1 Costa Rica, p. 216.
Mapa 6.2 Inmigración global, p. 241.
Mapa 6.3 Mercados principales para las exportaciones de rosas ecuatorianas, 2009, p. 247.
Mapa 7.1 Áreas de mayor producción de bagre en Estados Unidos y Vietnam, p. 258.
Mapa 8.1 Integración europea comercial y económica, p. 298.
Mapa 8.2 Integración económica en Centroamérica y el Caribe, p. 306.
Mapa 8.3 Integración económica latinoamericana, p. 307.
Mapa 8.4 La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, p. 311.
Mapa 8.5 Integración regional en África, p. 313.
Mapa 9.1 Las zonas horarias internacionales y el mercado cambiario único, p. 337.
Mapa 10.1 Regímenes de tipo de cambio, 2008, p. 368.
Mapa 11.1 España, p. 399.
Mapa 12.1 Prioridades de Carrefour entre países, p. 442.
Mapa 12.2 Operaciones de Burger King por país, p. 470.
Mapa 13.1 Hacia dónde es enviado (o dónde es vertido) el desperdicio electrónico, p. 495.
Mapa 14. Nos gustaría venderle una cola al mundo, p. 522.
Mapa 14.2 American Airlines y Japan Airlines: rutas a través del Pacífico, p. 547.
Mapa 16.1 Empresa conjunta de Grameen Danone Foods, p. 627.
Mapa 17.1 Países europeos donde opera Samsonite, p. 639.
Mapa 19.1 Los mercados mundiales: capitalización de mercados, 2008, p. 729.
Mapa 20.1 India, p. 790.

prefacio

Este libro es uno de los textos más vendidos sobre negocios internacionales tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo. Ampliamente utilizado en cursos de licenciatura y maestría, tiene traducciones autorizadas al español, chino, tailandés y ruso, y muy pronto estará disponible también en albanés y macedonio. Este texto establece el estándar global necesario para el estudio de los entornos y las operaciones de los negocios internacionales. Los elementos de éxito que han impulsado este desempeño dan soporte a nuestros esfuerzos por hacer de esta edición la mejor hasta ahora. Creemos que esto se refleja en un libro que le aportará el mejor entendimiento posible sobre qué está pasando y lo que probablemente sucederá en el mundo de los negocios.

Novedades en esta edición:

- Todos los casos han sido puestos al día con el fin de reflejar el actual entorno global de los negocios.
- Hemos añadido diez casos completamente nuevos que cubren una amplia gama de temas. Algunos evalúan aspectos ambientales de los negocios globales mientras que otros observan características de los negocios internacionales a nivel de empresa.
- Una amplia cobertura de las economías emergentes, en especial de los países BRIC.
- Un análisis del impacto que tuvieron el terremoto y el tsunami ocurridos en Japón, en marzo de 2011, en los mercados financieros, en el yen japonés, en la posición competitiva de empresas japonesas como Sony, y en la cadena de suministro global. Se actualizaron los desafíos del sistema financiero global, especialmente los de la crisis presupuestal ocurrida en Europa y Estados Unidos.
- Nuevos temas que reflejan cambios importantes en la economía global, como el aumento en importancia del yuan chino y su gradual liberación en las operaciones de divisas.
- Presentaciones en PowerPoint.

Acreditado, relevante y actual

Estudiantes, docentes y directivos elogian este libro por su preciso balance entre la teoría, rigurosa y acreditada, y la práctica significativa dentro del contexto de un análisis fresco y actual del entorno de los negocios internacionales. De hecho, este libro no sólo describe las teorías de los negocios internacionales, sino que también hace uso de ejemplos, escenarios y casos contemporáneos que nos concientizan sobre qué deben y no deben hacer los gerentes. Incluimos múltiples perspectivas y ejemplos tomados de la práctica, los cuales basamos en nuestra investigación, análisis con directivos y otros grupos de interés, opiniones de estudiantes y profesores, y observaciones que hicimos durante nuestros viajes que, durante 2010-2011, suman 33 países. Viajamos a cada región y casi a todos los continentes, lo cual nos otorgó valiosas perspectivas que hemos usado en esta edición. Creemos que ningún otro libro se acerca a una exitosa combinación entre

una revisión completa de la teoría de los negocios internacionales y una exhaustiva atención a lo que pasa en muchos ámbitos del mercado global. Tenemos confianza en que esta nueva edición, al hacer que las ideas y prácticas de los negocios internacionales sean más significativas, brinde a los estudiantes una completa y actualizada visión de los negocios internacionales en este siglo XXI.

Materiales relacionados que involucran a los estudiantes

CASOS ESCRITOS POR LOS AUTORES

Una fortaleza constante de este texto se halla en los perfiles de los casos, analizados con detalle, de los temas de vanguardia en los negocios internacionales. Esta edición presenta nuevos casos y múltiples actualizaciones, pero también revisamos el resto. (Por favor lea las páginas xxi a xxiv para consultar la lista completa). Los 40 casos son únicos y, con excepción de dos, han sido investigados y escritos personalmente por los autores. Por eso creemos establecer el estándar apropiado para la integración de la teoría y la práctica en un libro de negocios internacionales en los siguientes tres niveles:

1. *Nivel de análisis:* Los casos cubren un extenso rango de temas sobre perspectivas ambientales, institucionales, nacionales, industriales, empresariales e individuales. No domina ninguna perspectiva individual, todas están incluidas y, por tanto, crean una representación significativa del mundo de los negocios internacionales.
2. *Alcance de la cobertura geográfica:* Los casos cubren temas en marcos que abarcan todo el orbe; ninguna región se omite ni se pasa por alto ningún mercado principal.
3. *Alcance de cobertura empresarial:* Los casos contemplan diversos temas desde una perspectiva empresarial, hemos puesto especial atención en presentar ejemplos de compañías de todas las regiones del mundo; desde pequeñas exportadoras hasta grandes empresas multinacionales; desde fabricantes tradicionalistas hasta negocios cibernéticos emergentes; desde empresas que fabrican productos hasta aquellas que prestan servicios.

Casos de apertura Cada capítulo comienza con un atractivo caso escrito para disponer el escenario de lo más importante que se verá en el capítulo. Diseñados para captar la atención de los estudiantes, estos casos ofrecen situaciones fascinantes de una manera que los estudiantes deseen entender las ideas y los conceptos de los negocios internacionales. Estos casos, tomando diversos puntos de vista de individuos, compañías e instituciones, dan un gran sentido al capítulo. En suma, este material de apertura prepara al estudiante para el análisis del tema del capítulo.

Casos de cierre Cada capítulo cierra con un elaborado caso que integra las ideas y herramientas presentadas en el texto y que coloca al estudiante en una situación, dadas ciertas circunstancias, en la que se pregunte qué debería hacer. Invita a analizar problemas y decisiones que se presentaron en el capítulo, de manera que los estudiantes puedan tratar de resolver muchos de los retos y aprovechar las oportunidades que presentan los negocios internacionales.

Nuevos casos en esta edición

Hemos actualizado *todos* los casos para que los estudiantes los encuentren atractivos y relevantes, y hemos incluido varios completamente nuevos:

- Capítulo 2: Las arenas movedizas de la sociedad saudí.
- Capítulo 3: Es un mundo de imitación.

- Capítulo 4: Causas y consecuencias de la crisis de crédito global.
- Capítulo 6: Ecuador: ¿una futura exportación rosada?
- Capítulo 9: ¿Le gustaría comprar renminbi?
- Capítulo 13: SpinCent: poner en marcha la exportación.
- Capítulo 14: Conexión dentro de Oneworld.
- Capítulo 16: Marketing para la base de la pirámide en Bangladesh: Grameen Danone Foods.
- Capítulo 17: Nokero: iluminando al mundo.
- Capítulo 19: ¿El diablo realmente usa Prada?

VIENDO A FUTURO

Cada capítulo ofrece futuros escenarios, importantes para los directores, las empresas y el mundo. El tema de cada sección *Viendo a futuro* alude a ideas analizadas en el capítulo de un modo que impulse a los estudiantes a comprometer su imaginación con el futuro del mundo.

PUNTO ➔ CONTRAPUNTO

Para reforzar nuestra firme orientación hacia la práctica, en cada capítulo hemos incluido una sección que trae a la mesa un debate importante en los negocios internacionales contemporáneos y la globalización. Utilizamos un estilo de punto-contrapunto para remarcar la diversidad de perspectivas que los directivos y políticos utilizan para comprender los problemas esenciales. El toma y daca entre ambos lados refuerza el empeño de este libro en vincular la teoría y la práctica en formas que sin duda revitalizarán el análisis en clase.

GEOGRAFÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

En los capítulos apropiados, hemos incluido la sección "¿Es importante la geografía?". Algunas de las variables geográficas que incluimos para ayudar a explicar el contenido de los capítulos son la ubicación del país, de la población y de segmentos de la población dentro de esos países, recursos y barreras naturales, clima, desastres naturales y tamaño del país.

NUEVOS TEMAS Y CAMBIOS EN LOS CAPÍTULOS

Aunque es un viejo cliché, cada instructor de negocios internacionales sabe que el mundo está cambiando en muchas y a menudo impredecibles formas. Despertamos ante los mismos retos que usted, tratando de darle sentido a lo que leemos, escuchamos y vemos en la prensa internacional. Nuestro empeño por brindarle sentido a esto nos ha conducido a realizar un esfuerzo incondicional para mejorar y actualizar el texto con el fin de reflejar el conocimiento y la práctica de negocios internacionales más recientes. Entre los muchos y notables cambios de esta edición están los siguientes:

PARTE UNO: ANTECEDENTES PARA LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

- Un caso de apertura actualizado es la extensión de la competencia global (la Copa del Mundo, los Juegos Olímpicos, los Juegos de la Mancomunidad) hacia nuevos países, la adquisición por inversionistas extranjeros de los equipos de fútbol *soccer* profesional, y el desarrollo por parte de la NBA de talento joven en India (capítulo 1).
- Tratar la dificultad de poder determinar los orígenes de un producto debido a su composición mixta, como los iPhone de Apple con etiquetas de hecho en China aunque menos de 4 por ciento de su valor sea de China (capítulo 1).

- La interdependencia ilustrada con nuevos ejemplos, tal como el rescate de los mineros chilenos a través de tecnología proveniente de diversos países (capítulo 1).
- El análisis extendido de las incertidumbres económicas (precios del petróleo y recesión económica), especialmente cómo afectan el presente y el futuro de la globalización y los negocios (capítulo 1).
- Se presentan aspectos negativos adicionales acerca de la manufactura en el extranjero, tales como la pérdida de trabajo altamente calificado y la posible desatención hacia las técnicas de los procesos como una alternativa para la mano de obra barata (capítulo 1).
- La iniciada cobertura de los efectos que tienen los eventos naturales en la globalización, como el cierre de aeropuertos en Europa por la erupción de un volcán islandés y el derretimiento del hielo polar que está acortando algunas rutas de transporte internacionales (capítulo 1).
- Revisión del caso de cierre, por ejemplo con la inclusión de la respuesta de una línea de cruceros ante la crisis económica global (capítulo 1).

PARTE DOS: MARCOS AMBIENTALES COMPARATIVOS

- Un caso nuevo creado sobre los antecedentes y las dinámicas de la cultura de Arabia Saudita y la adaptación de los negocios locales y extranjeros a ella (capítulo 2).
- Énfasis en el concepto de dinámicas culturales debidas a otras circunstancias, como las económicas que han cambiado la preferencia de los chinos por la descendencia masculina con respecto a la femenina (capítulo 2).
- Explicar cómo las diferencias en la composición de la fuerza de trabajo entre los países afecta la motivación laboral (capítulo 2).
- Brindar nueva información sobre la interacción entre cultura y genética, en especial sobre cómo impacta la percepción (capítulo 2).
- Se amplió el concepto de que las compañías deben aprender en el extranjero, examinando especialmente a las empresas y economías que lo están haciendo bien (capítulo 2).
- Presentar una opinión sobre el fracaso del multiculturalismo (capítulo 2).
- Datos económicos y demográficos actualizados en el caso de cierre (capítulo 2).
- Revisión del caso de apertura que refleja la evolución política y económica de China y sus implicaciones para los inversionistas extranjeros (capítulo 3).
- Reestructura de la secuencia de los materiales de estudio; incremento en el énfasis sobre la libertad política como base del análisis político (capítulo 3).
- Declaraciones más potentes sobre las implicaciones del individualismo y el colectivismo (capítulo 3).
- Análisis sobre los componentes ideológicos de un espectro político, así como una discusión más enfocada en la construcción de una ideología política (capítulo 3).
- Presentación más racionalizada sobre los principios y las prácticas de la democracia y el totalitarismo, con énfasis en sus respectivas implicaciones de negocios (capítulo 3).
- Discusión extendida sobre el estándar de la libertad política (capítulo 3).
- Discusión sobre la recesión actual y el retiro de la libertad política, a partir de informes de Freedom House y la "Unidad de inteligencia" de *The Economist* (capítulo 3).
- Tendencias en la democracia y el totalitarismo dadas las consecuencias de la crisis financiera global (capítulo 3).
- Extensa cobertura sobre la llamada tercera ola de democratización (capítulo 3).
- Cobertura del estado actual de la democracia y de la recesión emergente (capítulo 3).
- Identificación de los motores de la democracia y el totalitarismo (capítulo 3).

- Nueva inserción de Viendo a futuro que desarrolla la idea sobre el Consenso de Washington, el Consenso de Pekín, el choque de civilizaciones y sus respectivas implicaciones en las ideologías políticas y los entornos empresariales que enfrentan las empresas multinacionales (capítulo 3).
- Nuevo mapa de los tipos de riesgo político, organizado para apoyar directamente el análisis que corresponde al capítulo (capítulo 3).
- Presentación simplificada de los tipos de sistemas jurídicos que prevalecen en el mundo (capítulo 3).
- Exposición mejorada del dominio del hombre contra el estado de derecho (capítulo 3).
- Reflexión enfocada a la implicación del entorno jurídico en las acciones y opciones gerenciales (capítulo 3).
- Especificación ajustada de las cuestiones estratégicas y operacionales planteadas por la variación en los sistemas jurídicos entre países (capítulo 3).
- Análisis revisado sobre los derechos de propiedad intelectual, su protección y su violación. Perfil simplificado de sus implicaciones desde la visión occidental contra la perspectiva del mercado emergente (capítulo 3).
- Estadísticas actualizadas a lo largo del capítulo (capítulo 3).
- Nuevo caso de cierre que esboza las dinámicas económicas, políticas y sociales en torno a la falsificación y piratería de la propiedad intelectual, presenta ángulos de la ambigüedad política y jurídica que reflejan los efectos de la ubicación (capítulo 3).
- Estructura del capítulo revisada con base en la retroalimentación del examinador y comentarios de los estudiantes (capítulo 4).
- Caso de apertura actualizado y enriquecido, enfatizando el actual y acelerado regreso de las economías emergentes y el creciente alcance de su implicación dentro de las economías occidentales (capítulo 4).
- Secuencia del capítulo reexaminada para darle peso en términos del concepto de libertad económica; esto ayuda a ilustrar el actual cambio en la naturaleza de la actividad del mercado tanto como a integrar el análisis con su análoga, la libertad política, presentada en el capítulo 3 (capítulo 4).
- Inclusión de una reflexión geográfica sobre el casquete de hielo polar ártico y su implicación en el desarrollo económico (capítulo 4).
- Análisis simplificado sobre los tipos de sistemas de mercado, una discusión orientada hoy hacia la implicación de cada quien en cuanto a su propia práctica de la libertad económica (capítulo 4).
- Evaluación del actual rechazo hacia la libertad económica (capítulo 4).
- Debate reevaluado y aplicación extendida del estado del capitalismo (capítulo 4).
- Ajuste del contenido del capítulo en relación con la implicación progresiva de la crisis financiera global (capítulo 4).
- Presentación simplificada de las medidas tradicionales del desempeño y del potencial económico (capítulo 4).
- Exposición extendida de conceptos más amplios sobre el desempeño y el potencial económico poniendo énfasis en la sustentabilidad y la estabilidad (capítulo 4).
- Desarrollo adicional de temas como las economías verde y *"happynomics"* (capítulo 4).
- Presentación revisada de la sección Punto-Contrapunto, "¿Es bueno el crecimiento?" (capítulo 4).
- Análisis ampliado de la inflación, con atención a las cuestiones de inflación crónica, hiperinflación, deflación y reflación, y sus implicaciones en cuanto a la toma de decisiones gerenciales (capítulo 4).
- Debate extendido del marco de la base de la pirámide para comprender las oportunidades que ofrece la pobreza tanto en mercados emergentes como en los occidentales (capítulo 4).
- Nexo de la base de la pirámide con las consecuencias económicas de los movimientos de austeridad en las economías occidentales (capítulo 4).

- Análisis mejorado sobre los tipos de sistemas económicos con una consideración más amplia de las características de una economía mixta (capítulo 4).
- Perfil actualizado y extendido de las economías emergentes a lo largo del capítulo (capítulo 4).
- Estadísticas actualizadas a lo largo del capítulo (capítulo 4).
- Nuevo caso de cierre de capítulo que relaciona las causas y consecuencias de la crisis financiera global; exige al estudiante aplicar muchas de las perspectivas y observaciones discutidas a lo largo del capítulo (capítulo 4).
- La estrategia "verde" actualizada y nuevos mercados potenciales de GE. Información actualizada en el caso de cierre sobre los esfuerzos realizados para el control del VIH/SIDA en Sudáfrica (capítulo 5).
- Se eliminó el análisis sobre el impacto económico de la empresa multinacional para dar mayor atención a las bases del comportamiento ético en un contexto global (capítulo 5).
- Iniciativas actualizadas por la ONU y la Unión Europea para combatir el soborno, así como una cobertura ampliada sobre los esfuerzos anticorrupción de Estados Unidos (capítulo 5).
- Nuevos ejemplos de iniciativas de sustentabilidad global de las pequeñas y medianas empresas (capítulo 5).

PARTE TRES: TEORÍAS E INSTITUCIONES: COMERCIO E INVERSIÓN

- Cifras empresariales y demográficas actualizadas para el caso de apertura y un mapa adicional que muestra las orientaciones costarricenses hacia los negocios (capítulo 6).
- Análisis nuevo sobre cómo la movilidad de los factores cambia las capacidades de producción de los países (capítulo 6).
- Razones competitivas mejoradas para adoptar una política estratégica comercial (capítulo 6).
- Datos complementarios del regreso de inmigrantes debido a la depresión económica global (capítulo 6).
- Se presentan las impresoras en 3D como un posible factor que afectará los cambios en la ubicación de la fabricación de productos en el futuro (capítulo 6).
- Introducción de un nuevo caso de cierre sobre la exportación de rosas de Ecuador (capítulo 6).
- Cifras actualizadas en el caso de apertura sobre la dependencia de Estados Unidos de la importación de mariscos y pescados, especialmente de la importación de bagre (capítulo 7).
- Debate sobre la complejidad en las restricciones de importación de Estados Unidos sobre las mercancías chinas, debido a la dependencia de Estados Unidos de los indispensables elementos procedentes de China (capítulo 7).
- Inclusión de actuales desacuerdos de subsidio, como en los aviones comerciales (Boeing y Airbus) y el algodón (Brasil contra Estados Unidos) (capítulo 7).
- Incremento en las restricciones de importación, incluyendo ejemplos de recientes prohibiciones en la exportación de productos agrícolas (capítulo 7).
- Se actualizó el caso de cierre; por ejemplo, el que Estados Unidos disminuya las prohibiciones de viaje puede ser una posible estimulación del comercio entre Estados Unidos y Cuba; pero, por otro lado, cómo las elecciones estadounidenses de mitad de periodo en 2010 podrían haber resultado en una postura comercial de aún mayor línea dura (capítulo 7).
- Actualización del caso Toyota para reflejar su expansión en Europa, y revisión del caso Walmart para reflejar su expansión en América Central y la consolidación de sus operaciones regionales con sus operaciones mexicanas (capítulo 8).

- Actualización del debate de la Ronda de Doha para reflejar el progreso obtenido (capítulo 8).
- Análisis de las investigaciones antimonopolio y del cumplimiento enérgico de la Unión Europea de sus leyes (capítulo 8).
- Actualización de las diferencias entre la Unión Europea y el TLCAN teniendo en cuenta las reglas de origen (capítulo 8).
- Actualización de las predicciones y consecuencias por el TLCAN (capítulo 8).
- Actualización de las tendencias en la ASEAN, el APEC, la PAFTA, y la UA (capítulo 8).

PARTE CUATRO: ENTORNO FINANCIERO MUNDIAL

- Revisión del caso de apertura para incluir información sobre fuentes y destinos de la migración, así como el rol de las remesas de los trabajadores extranjeros en Dubai (capítulo 9).
- Actualización de los participantes en el mercado de divisas para demostrar los cambios que han ocurrido (capítulo 9).
- Adición de cómo negociar en divisas para ilustrar las opciones disponibles (capítulo 9).
- Actualización de los instrumentos de divisas para reflejar las definiciones actuales (capítulo 9).
- Actualización del tamaño, de la composición y la ubicación del mercado de divisas de acuerdo con la última encuesta del BIS (capítulo 9).
- Adición de un nuevo caso de cierre sobre la revaluación del yuan chino y su rol en el sistema financiero global (capítulo 9).
- Se agregó el análisis del sistema de cuotas del FMI para reflejar los cambios que ocurrieron en 2010 y 2011 (capítulo 10).
- Nueva información sobre la crisis financiera global en 2010 y 2011 y su enfoque en Europa (capítulo 10).
- Actualización de los acuerdos en el tipo de cambio para ajustarse a las nuevas definiciones (capítulo 10).
- Análisis de la crisis financiera griega y los esfuerzos de la Unión Europea para encontrar una solución (capítulo 10).
- Eliminación del análisis sobre el yuan chino y creación de un nuevo caso sobre el yuan en el capítulo 9 (capítulo 10).
- "Viendo a futuro" actualizada para reflejar los cambios de una fuerza relativa entre monedas (capítulo 10).
- Actualización del caso de cierre para reflejar el daño del terremoto y tsunami de 2011 en Japón sobre el yen japonés y la posición competitiva de Sony (capítulo 10).

PARTE CINCO: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, E IMPLEMENTACIÓN GLOBALES

- Actualización del caso de apertura para incluir los últimos datos de rendimiento y movimientos estratégicos, presentación simplificada de los materiales (capítulo 11).
- Se restablece la secuencia de algunas de las primeras secciones del capítulo para reflejar la retroalimentación de los revisores y estudiantes (capítulo 11).
- Simplificación del perfil de la estructura industrial y de su vínculo con el modelo de cinco fuerzas fundamentales (capítulo 11).
- Perfila ejemplos clave que vinculan los conceptos genéricos de estrategia y estructura industrial con las actividades de las empresas multinacionales (capítulo 11).
- Resumen más corto de las dos perspectivas de estrategia dominantes (capítulo 11).
- Análisis mejorado del liderazgo en costos y de la estrategia de diferenciación en mercados internacionales (capítulo 11).
- Especificación simplificada de la cadena de valor y fundamentada más directamente dentro del contexto de las operaciones globales (capítulo 11).

- Desarrollo de gráficos adicionales para comunicar mejor el concepto de cadena de valor (capítulo 11).
- Perfil actualizado de los factores clave que dan forma a la configuración de las cadenas de valor (capítulo 11).
- Enfatiza el aspecto geográfico de la estrategia global perfilando la noción de conglomerados (*clusters*) empresariales (capítulo 11).
- Material trasladado desde otras secciones del libro, notablemente costos de la mano de obra y productividad, al capítulo 11 para comunicar mejor las opciones de configuración (capítulo 11).
- Se restablece el nexo entre las tendencias de la estrategia internacional y las ideas del marco que comprende la base de la pirámide (capítulo 11).
- Perfil actualizado de Samsung y Sony, se utiliza como un medio para ilustrar el dinámico toma y daca de la estrategia y los mercados globales (capítulo 11).
- Perfil extendido de la dinámica de cambio en las habilidades competitivas y la posición de mercado (capítulo 11).
- Caso de cierre simplificado y actualizado para comparar y contrastar mejor la idea de cadena de valor entre los mercados establecidos y los emergentes (capítulo 11).
- Provee un resumen gráfico para integrar y organizar las características clave de las estrategias internacionales, multinacionales, globales, y trasnacionales (capítulo 11).
- Brinda una actualización del caso de apertura, por ejemplo mostrando cómo los problemas de desempeño han alterado la prioridad de Carrefour entre países (capítulo 12).
- Análisis reforzado de la importancia que tienen los vínculos históricos para las elecciones de las empresas en cuanto a sus sitios de operación (capítulo 12).
- Debate mejorado sobre la falta de precisión en la presentación de datos de los países, incluyendo los ejemplos de Grecia que presentó falsas estadísticas y el contrabando boliviano que deforma las cifras comerciales (capítulo 12).
- Caso de cierre actualizado sobre la expansión internacional de Burger King para incluir sus nuevas incursiones en Marruecos, Rusia, y Eslovenia (capítulo 12).
- Nuevo caso de apertura: SpinCent: poner en marcha la exportación (capítulo 13).
- Totalmente nueva estructura y secuencia del material del capítulo; como resultado, efectivamente desarrollamos un capítulo nuevo (capítulo 13).
- Tratamiento por separado de los conceptos de importación y exportación (capítulo 13).
- Secciones extendidas sobre quiénes son exportadores y por qué exportan (capítulo 13).
- Cobertura refinada de las perspectivas de desarrollo de las exportaciones, con particular atención en el aumento de la internacionalización y de las perspectivas de nacer global (capítulo 13).
- Análisis ampliado de los enfoques básicos hacia la exportación (capítulo 13).
- Secciones ampliadas sobre quiénes son importadores y por qué importan (capítulo 13).
- Nueva sección sobre trampas y problemas que ponen a prueba a los importadores y exportadores (capítulo 13).
- Identificación de puntos clave de dificultad que complican el comercio internacional desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas (capítulo 13).
- Restablecimiento de la estructura del capítulo para presentar un análisis mejor organizado sobre los recursos disponibles para los comerciantes internacionales (capítulo 13).
- Construcción más ajustada de las dimensiones que guían el desarrollo de un plan de exportación (capítulo 13).
- Perfil actualizado de la tecnología de comercio y de su aplicación para los importadores y exportadores potenciales y practicantes (capítulo 13).
- Cobertura refinada de las exigencias de la documentación de comercio internacional (capítulo 13).
- Cobertura simplificada del comercio compensatorio y de su rol como facilitador del comercio internacional (capítulo 13).

- Reedición completa del caso de cierre con el objetivo de modernizar la presentación del material (capítulo 13).
- Actualización del caso de apertura con nuevas cifras de operación y alianzas de Coca-Cola (capítulo 14).
- Introducción del concepto de las dinámicas de los costos de transporte debidos a los precios del combustible, la infraestructura, los factores de riesgo y el cambio climático (capítulo 14).
- Se presenta el concepto de falla de mercado como una razón para la no colaboración (capítulo 14).
- Análisis de la necesidad de adquirir habilidades gerenciales como un motivo de expansión internacional vía la adquisición (capítulo 14).
- Presenta ejemplos de la ocupación ilegal de una marca registrada (capítulo 14).
- Detalla las diferencias en las culturales nacionales y corporativas como impedimentos para el éxito de la colaboración internacional (capítulo 14).
- Nuevo caso de cierre sobre la colaboración entre miembros de la Oneworld Alliance, con particular énfasis en la empresa conjunta de arreglo no participativo entre American Airlines y Japanese Airlines para atender el tráfico transpacífico (capítulo 14).
- Caso de apertura actualizado para destacar mejor los elementos clave del diseño organizacional que se analizan a lo largo del capítulo (capítulo 15).
- Análisis reexaminado y actualizado de las tendencias macroambientales que influyen en las interpretaciones contemporáneas de organización en la empresa multinacional (capítulo 15).
- Ejemplos empresariales actualizados con respecto a la adopción o el abandono de la estructura organizacional (capítulo 15).
- Restablecimiento del análisis previo sobre las estructuras contemporáneas en términos del estándar de las estructuras neoclásicas para un mejor reflejo de la literatura académica (capítulo 15).
- Análisis reorganizado de las estructuras neoclásicas para enfatizar los puntos clave de las formas y funciones (capítulo 15).
- Interpretación simplificada de los sistemas de coordinación y control, desarrollo de explicaciones enriquecidas dentro del contexto de las prácticas de las empresas multinacionales (capítulo 15).
- Restablecimiento del debate sobre la cultura organizacional según sus formas, funciones, y conexión con la estrategia empresarial (capítulo 15).
- Perfil actualizado del ascenso de las universidades corporativas y de su rol en el desarrollo y mantenimiento de la organización en una empresa multinacional (capítulo 15).
- Perfil simplificado de Infosys en el caso de cierre (capítulo 15).

PARTE SEIS: GESTIÓN DE OPERACIONES INTERNACIONALES

- Cifras de operación actualizadas en el caso de apertura junto con el análisis del concepto de tienda de insignia de Hilfiger (capítulo 16).
- Ejemplos añadidos de marketing social, como los de Tesco y Coca-Cola (capítulo 16).
- Mejora en los enfoques de las empresas para vender simultáneamente a los diferentes niveles de ingreso (capítulo 16).
- Adición de la importancia del mensaje de boca en boca para la aceptación de un producto, especialmente en grupos con alta evitación de la incertidumbre (capítulo 16).
- Lanzamiento de un nuevo caso de cierre acerca de una empresa conjunta internacional de negocio social en Bangladesh (capítulo 16).
- Caso de apertura actualizado para incluir información sobre la IPO de Samsonite en Hong Kong en junio de 2011 (capítulo 17).
- Nuevo ejemplo de innovación y estrategias de calidad para introducir la idea de las impresoras 3D (capítulo 17).

- Nuevos ejemplos de manufactura regional y manufactura multinacional (capítulo 17).
- Caso revisado sobre la calidad automotriz para incluir más debate sobre Toyota (capítulo 17).
- Actualización de los estándares ISO 9000 e ISO 14000 (capítulo 17).
- Análisis de los principios de *The World is Flat* (El mundo es plano) para ilustrar la manufactura en el extranjero, la subcontratación, y el encadenamiento de suministros y otras formas en que la tecnología de información está cambiando las cadenas de suministro globales (capítulo 17).
- Eliminación del caso de cierre de Ventus (capítulo 17).
- Reemplazo del caso de cierre de Ventus en el capítulo 17 con un nuevo caso sobre Nokero para señalar oportunidades y retos con respecto a su cadena de suministro en un marco empresarial y ambientalmente responsable (capítulo 17).
- Actualización del caso de apertura para reflejar cómo se ha recuperado Parmalat del escándalo de corrupción corporativa (capítulo 18).
- Revisión del análisis de los formatos del balance general para hacerlos coincidir con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) (capítulo 18).
- Actualización de los sistemas macro contra micro para mejorar el debate sobre la influencia de los gobiernos (capítulo 18).
- Tendencias actualizadas sobre la convergencia de los estándares de contabilidad a través de las IFRS (NIIFS, Normas Internacionales de Información Financiera) y negociaciones con el Financial Accounting Standards Board en Estados Unidos (capítulo 18).
- Actualización sobre la respuesta europea a la adopción de las IFRS (capítulo 18).
- Análisis sobre la comparación de un presupuesto contra los resultados reales traducidos al tipo de cambio actualizado (capítulo 18).
- Caso de cierre actualizado para reflejar la adopción de Ericsson de las IFRS y el impacto en sus estados financieros (capítulo 18).
- Actualización del caso de apertura para mejorar el análisis de los futuros retos que enfrentará GPS y cómo está adaptándose estratégicamente (capítulo 19).
- Análisis revisado sobre el apalancamiento para ilustrar cómo las estructuras de las empresas están cambiando en diferentes países (capítulo 19).
- Debate sobre la crisis europea y cómo la deuda ha estado involucrada (capítulo 19).
- Actualización sobre las tasas de interés en el mercado de eurodivisas y sobre el atractivo de ese mercado (capítulo 19).
- Adición de cómo las corporaciones usan eurobonos para obtener fondos para su expansión (capítulo 19).
- Eliminación del caso de cierre sobre Dell Mercosur y el real brasileño (capítulo 19).
- Se agrega un nuevo caso de cierre sobre la IPO de Prada en Hong Kong en junio de 2011 (capítulo 19).
- Depura y extiende la idea de globalizar la carrera como está expuesto en el caso de apertura, incluye una gran diversidad de puntos de vista sobre la experiencia de expatriado (capítulo 20).
- Perfila las tendencias en los procesos de expatriación, mostrando las consecuencias de la crisis financiera global y haciendo un llamado a economizar en el manejo del expatriado (capítulo 20).
- Destaca las implicaciones del cambiante lugar de trabajo que resulta de la globalización en cuanto al empleo de nativos de un tercer país, expatriados inversos, y los diferentes géneros y poblaciones (capítulo 20).
- Especificación mejorada de los enfoques empleados para la dotación global de personal (capítulo 20).
- Análisis simplificado sobre el nexo de la selección de expatriados y las características personales y profesionales (capítulo 20).

- Datos de una encuesta presentada para identificar las habilidades básicas y las preocupaciones fundamentales del expatriado (capítulo 20).
- Explicación completa de las causas y consecuencias del fracaso de un expatriado (capítulo 20).
- Delimita los cambiantes patrones de compensación como una consecuencia de la globalización de los estándares de compensación tanto como de las constantes presiones para economizar (capítulo 20).
- Cobertura mejorada y actualizada del mercado de India y de sus características moderadoras (capítulo 20).
- Presentación enriquecida del material del caso de cierre. (capítulo 20).

Atractivos instrumentos de aprendizaje dentro del texto

Creemos que un libro de texto eficaz debe tanto enseñar como presentar ideas. Con ese fin, utilizamos varios instrumentos en el texto para hacer de este libro una eficaz herramienta de aprendizaje. Cabe destacar que cada capítulo utiliza todas las siguientes características:

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO Y RESUMEN

Cada capítulo comienza con los objetivos de aprendizaje y termina con un resumen, los cuales se vinculan directamente con el material del capítulo. Este nexo ayuda a los estudiantes a prepararse para abordar las principales cuestiones tratadas dentro de cada capítulo, a apreciar las relaciones generales, y a reforzar las lecciones trascendentes del material del capítulo.

VÍNCULOS ENTRE CONCEPTOS

A lo largo de cada capítulo, según lo justifique el análisis presentado en el texto correspondiente, destacamos al margen cómo las ideas de capítulos previos se enlazan con las que están siendo discutidas. Estas series acumulativas de lazos conceptuales ayudan al estudiante a construir el entendimiento de las conexiones que hay entre conceptos a través de los capítulos. Esta característica también facilita la comprensión del estudiante cuando los instructores no asignan todos los capítulos.

VÍNCULOS ENTRE CASOS

Otro esfuerzo para ayudar a los estudiantes a interpretar mejor las conexiones entre las ideas y las prácticas abarca nuestra última novedad. Específicamente, como lo justifica el análisis en el texto correspondiente, destacamos con texto sombreado e iconos cómo esas ideas que están siendo discutidas explican detalladamente las ideas presentadas en los casos de cierre y apertura de cada capítulo.

TÉRMINOS Y PUNTOS CLAVE: NEGRITAS, NOTAS AL MARGEN Y GLOSARIO

Cada capítulo remarca los términos clave; cada término clave está impreso en **negritas** cuando aparece por primera vez. Los puntos clave de aprendizaje también se remarcan en el margen contiguo al texto. Estos términos se agrupan en una lista en la parte final de cada capítulo y en un glosario completo al final del libro.

PREGUNTAS DE LOS CASOS

El caso de cierre de cada capítulo propone varias preguntas para guiar a los estudiantes sobre cómo aplicar lo que han aprendido en el capítulo a la realidad de los negocios internacionales. Hemos encontrado en nuestras clases que estas preguntas realizan una enorme labor para poner el caso dentro de la perspectiva de los alumnos. Además sirven para estimular actividades como tarea, ya que dirigen a

los estudiantes a responder preguntas con información presentada tanto en el caso específico como en el capítulo.

PUNTO-CONTRAPUNTO

Este elemento, como ya lo habíamos comentado, está compuesto no sólo por análisis en clase sino también por actividades específicas. Estas actividades pueden requerir que los estudiantes tomen parte en los debates o que apliquen argumentos a países específicos.

MAPAS

El alfabetismo geográfico es esencial en los negocios internacionales. Por eso, no sólo hemos incluido una sección de mapas entre los capítulos 1 y 2, también incorporamos mapas a lo largo del libro que muestran ubicaciones y otra información útil.

Actualidad y legibilidad

Siempre nos hemos enorgullecido de estar vigentes en la investigación y de los ejemplos que citamos en los capítulos. Esta edición no es la excepción; de hecho, creemos que nuestra cobertura va más allá que cualquier otro texto de negocios internacionales. Si usted examina las notas finales de cualquier capítulo, verá que incluimos tanto material clásico como material actual, de tratados académicos y de la prensa. Si examina la lista de las compañías incluidas en el "Índice de empresas y marcas registradas", verá que nuestras citas son numerosas e incluyen a grandes y pequeñas empresas de una variedad de industrias ubicadas en países de todo el mundo. Estas citas ilustran a los estudiantes sobre la realidad práctica de las teorías y operaciones alternativas que describimos.

Hemos realizado un especial esfuerzo en esta edición para mejorar la legibilidad de los extensos materiales que presentamos. Primero, nos dimos a la tarea de colocar los nombres de los autores (a excepción de los clásicos como Adam Smith) sólo en la sección de referencias en vez de colocarlos en la prosa del capítulo. Simplemente hemos observado que muchos estudiantes intentan recordar nombres y no conceptos. Segundo, hemos involucrado a un revisor de textos para mejorar el lenguaje y el flujo de los materiales.

Suplementos para el profesor (en inglés)

Manual para el profesor

El útil Manual para el profesor incluye una muestra de un programa de curso, descripciones de ponencias y respuestas a todas las preguntas de final de capítulo.

Banco de exámenes

El banco de exámenes se enaltece de tener 100 preguntas por capítulo, que incluyen de opción múltiple, cierto o falso, respuestas cortas, y de ensayo. Este archivo ofrece preguntas marcadas como Objetivos de aprendizaje, Resultados del aprendizaje y Estándares de aprendizaje de la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) que ayudan a medir si los estudiantes están comprendiendo el contenido del curso que se alinea con las pautas de la AACSB.

Software TestGen

Es compatible con computadoras personales y portátiles y viene precargado con todas las preguntas del archivo de exámenes. Usted puede ver secuencialmente o en forma aleatoria las preguntas y arrastrarlas para crear un examen. Puede añadir o modificar las preguntas de los bancos de exámenes como lo requiera. Todo nuestro TestGen está adaptado para usarse en Blackboard y WebCT.

Videos

Video clips estimulantes y de alta calidad que ayudan a entregar programas sobre cultura, países y negocios al salón de clases para ayudar a los estudiantes a entender mejor el mundo que los rodea. Contacte a su representante de Pearson para recibir información sobre estos videos.

MyIBLab

MyIBLab ofrece a los estudiantes la oportunidad de probarse sobre los conceptos y habilidades clave, registra su propio progreso a lo largo del curso y utiliza planes de estudio personalizados, todo para ayudarle a alcanzar el éxito en el salón de clases.

Se adquiere por separado y se encuentra en idioma inglés. Contacte a su representante de Pearson para recibir mayor información.

Diapositivas en PowerPoint en español

PRESENTACIONES EN POWERPOINT PARA EL PROFESOR

Esta presentación incluye descripciones básicas y puntos clave de cada capítulo. También figuras del texto pero no en formato *rich media*, lo cual hace que el tamaño del archivo sea manejable y fácil de compartir en línea o vía correo electrónico. Solicite la clave de acceso a su representante de Pearson.

Para mayores detalles sobre los recursos visite el sitio web del libro en:
http://www.pearsonenespañol.com/daniels

Reconocimientos

Todo autor depende de los comentarios, críticas y perspectivas de los revisores. Es una ardua labor que pocos eligen apoyar. Por ello, queremos agradecer a las siguientes personas sus útiles y agudos comentarios sobre la edición anterior de *Negocios internacionales*, los cuales nos ayudaron para preparar esta nueva.

MARK BAYLOR, University of Delaware
ALI KARA, Pennsylvania State University
LOUIS MELBOURNE, Florida International University
SHAD MORRIS, Ohio State University
JOHN O'BRIEN, University of Denver
AJAYI RICHARD, University of Central Florida
SHIRI TERJESEN, Indiana University
ANTHONY PAPUZZA, University of Colorado, Boulder

Además, desde la primera edición tuvimos la fortuna de contar con colegas que han estado dispuestos a hacer el esfuerzo de criticar los materiales preliminares, responder a la evaluación de lo ya impreso, aconsejar en cuanto a cambios sugeridos y enviarlos para su corrección. Debido a que ésta es la culminación de varias ediciones

previas, nos gustaría reconocer los esfuerzos de todos. Sin embargo, nos ha ayudado mucha más gente de la que podemos mencionar en una lista. Para aquellos que permanecerán anónimos, ofrecemos nuestro más sincero agradecimiento.

También queremos reconocer a las personas que entrevistamos para poder elaborar los casos escritos. Ellas son: Brenda Yester (Montar la ola del crecimiento: Carnival Cruise Lines), Omar Aljindi, Nora al Jundi y Talah Tamimi (Las arenas movedizas de la sociedad saudí), Mauricio Calero (Ecuador: ¿una futura exportación rosada?), Raúl Argüelles Díaz González y Francisco Suárez Mogollón (Walmart va al Sur), Jonathan Fitzpatrick, Julio A. Ramírez, Arianne Cento y Ana Miranda (Burger King impulsa las operaciones globales), varios ejecutivos de American Airlines y de Oneworld que desearon permanecer en el anonimato (Conexión dentro de Oneworld) y Ali R. Manbien (GPS: en el mercado para una estrategia de cobertura eficaz). También nos gustaría agradecer a Manuel Serapio, de la University of Colorado en Denver, por su excelente caso presentado al final del capítulo 17, Nokero: iluminando al mundo, y a Jon Jungbien Moon de Korea University, quien es coautor del caso de cierre del capítulo 16, Marketing para la Base de la Pirámide en Bangladesh: Grameen Danone Foods. Otras personas que ayudaron en temas administrativos y de investigación son: Melanie Hunter, Yifan Xu, Tyler Gill, Hongbin Hu, Mathias Gardner, Adriane Moline y Maddison DeWolf.

Se necesita un dedicado grupo de individuos para transformar un libro de texto desde un primer boceto hasta un manuscrito final. Nos gustaría agradecer a nuestros socios en Pearson Prentice Hall por sus inagotables esfuerzos para la realización de esta decimocuarta edición. Nuestro agradecimiento a la directora editorial, Sally Yagan; al editor de adquisiciones, Brian Mickelson; a la directora de servicios editoriales, Ashley Santora; a la gerente de marketing, Nikki Jones; a la gerente editorial senior, Judy Leale; a la gerente de proyecto, del área de producción, Ann Pulido; y a la gerente de Proyecto de Integra-Chicago, Kristin Jobe.

acerca de los autores



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

Tres respetados y reconocidos académicos muestran a sus estudiantes qué tan dinámico, real, interesante e importante puede ser el estudio de los negocios internacionales.

John D. Daniels, presidente de la cátedra Samuel N. Friedland de la University of Miami, recibió su doctorado por la University of Michigan. Su disertación ganó el primer lugar en el premiado certamen de la Academy of International Business. Desde entonces, ha sido un investigador activo y obtuvo el premio de la década por parte del *Journal of International Business Studies*. Sus artículos se han publicado en diarios tan sobresalientes 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*. El profesor Daniels coeditó con Jeffrey Krug tres tomos de *Multinational Enterprise Theory* y tres tomos de *International Business and Globalization*. En su trigésimo aniversario, la *Management International Review* se refirió a él como "uno de los más prolíficos académicos estadounidenses de los negocios internacionales". Ha fungido como presidente de la Academy of International Business y decano de sus miembros distinguidos. También se ha desempeñado como presidente de la Academy of Management en su división internacional, la cual lo nombró Outstanding Educator of the Year en 2010. El profesor Daniels ha trabajado y vivido por lo menos un año en siete diferentes países, ha trabajado por periodos más cortos en aproximadamente otros 30, en seis continentes, y ha viajado a muchos más. Su trabajo en el extranjero se ha dividido entre el sector privado, el gubernamental, la docencia y labores de investigación. Previamente fue miembro del cuerpo docente de la Georgia State University y The Pennsylvania State University. También fue director del Center for International Business Education and Research (CIBER) en la Indiana University, y es poseedor de la cátedra E. Claiborne Robins Distinguished Chair de la University of Richmond.

Lee H. Radebaugh es profesor de Negocios Internacionales de la cátedra Kay and Yvonne Whitmore y director del Whitmore Global Management

Center/CIBER de la Brigham Young University. Recibió su M.B.A. y doctorado de la Indiana University. Impartió clases en The Pennsylvania State University de 1972 a 1980. También ha sido profesor visitante de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) en Lima, Perú. En 1985, el profesor Radebaugh fue profesor visitante en la James Cusator Ward de la Glasgow University en Escocia. Entre los libros que ha publicado están *International Accounting and Multinational Enterprises* (John Wiley and Sons, 6a. ed.) con S. J. Gray y Erv Black, *Introduction to Business: International Dimensions* (South-Western Publishing Company) con John D. Daniels, y siete libros sobre comercio y relaciones de inversión entre Canadá y Estados Unidos, con Earl Fry como coeditor. También ha escrito diversas monografías y artículos sobre negocios internacionales y contabilidad internacional en publicaciones como *Journal of Accounting Research*, *Journal of International Financial Management and Accounting*, *Journal of International Business Studies*, e *International Journal of Accounting*. El profesor Radebaugh es ex editor del *Journal of International Accounting Research* y editor de área del *Journal of International Business Studies*. Sus principales intereses dentro de la docencia son los negocios internacionales y la contabilidad internacional. Es miembro activo de la American Accounting Association (AAA), la European Accounting Association, la International Association of Accounting Education and Research y de la Academy of International Business (AIB); se ha desempeñado en diversos comités como presidente de la sección internacional de la AAA y como secretario tesorero de la AIB. Es miembro distinguido de la Academy of International Business. También se encuentra activo en su comunidad local de negocios como ex presidente de la World Trade Association of Utah y miembro del District Export Council. En 2007, recibió el premio Outstanding International Accounting Service Award de la sección de contabilidad internacional de la American Accounting Association, y en 1998 fue nombrado International Person of the Year en el estado de Utah y Outstanding International Educator de la sección internacional de la American Accounting Association.

Daniel P. Sullivan, profesor de negocios internacionales del Alfred Lerner College of Business de la University of Delaware, recibió su doctorado de la University of South Carolina. Su investigación abarca una gama de temas que incluyen: globalización y negocios, dirección internacional, estrategia global, análisis competitivo y gobierno corporativo. Su trabajo en estos temas ha sido divulgado en sobresalientes publicaciones académicas, incluyendo el *Journal of International Business Studies*, la *Management International Review*, la *Law and Society Review*, y el *Academy of Management Journal*. También ha participado en los consejos editoriales del *Journal of International Business Studies* y de la *Management International Review*. El profesor Sullivan ha sido condecorado tanto por su investigación como por su docencia, ha recibido subvenciones y obtenido premios por ambas actividades tanto en la University of Delaware como en su antigua afiliación, la Freeman School de la University of Tulane. Ha sido premiado con numerosos honores en la docencia en los niveles de licenciatura, M.B.A. y E.M.B.A. Lo más notable es el hecho de haber sido elegido con el título de Outstanding Teacher por estudiantes de 14 diferentes clases de M.B.A. Ejecutivo en la University of Delaware y en la University of Tulane. El profesor Sullivan ha impartido, diseñado y administrado cursos dirigidos a estudiantes de licenciatura, de posgrado, y a no titulados, en temas que van desde la globalización y los negocios, hasta las operaciones de los negocios internacionales, la administración internacional, las perspectivas estratégicas, el liderazgo ejecutivo y la estrategia corporativa. En Estados Unidos ha dictado conferencias y cursos en diversas universidades y empresas. Además ha liderado cursos en diversos países incluyendo China, Bulgaria, República Checa, Francia, Corea del Sur, Suiza, Taiwán y Reino Unido. Finalmente, también ha sido consultor y ha trabajado con muchos directores en diversas empresas multinacionales sobre temas relacionados con los negocios internacionales.

capítulo 1

Globalización y negocios internacionales



Fuente: Allstar Picture Library/Alamy

Objetivos

1. Definir *globalización* y *negocios internacionales* y explicar cómo se afectan entre sí.
2. Mostrar por qué las empresas participan en negocios internacionales y por qué su crecimiento se ha acelerado.
3. Analizar el futuro de la globalización y sus principales críticas.
4. Ilustrar las diferentes maneras en que una empresa puede lograr sus objetivos globales.
5. Aplicar disciplinas de las ciencias sociales para comprender las diferencias entre negocios internacionales y nacionales.

Acceda a una gran gama de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com.

MyIBLab

El mundo es un escenario; cada quien representa su papel y se lleva su parte.

—Proverbio holandés



CASO

Juegos globales para diversión y negocios

La Federación Internacional de Futbol Asociación (FIFA) tiene más países miembros de los que tiene la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y administra la competencia que llevó a 32 equipos nacionales a la Copa del Mundo 2010 en Sudáfrica después de meses de partidos de calificación.[1] (La fotografía de la página anterior muestra un momento de la ceremonia de inauguración). Probablemente usted formó parte del público televidente récord por al menos una etapa de la Copa y recuerde el sonido de los cuernos *vuvuzela* durante los partidos. Mientras que la membresía de la FIFA ha sido global por años, la Copa del Mundo 2010 fue la primera celebrada en África, contribuyendo así a la rápida difusión global de las principales competencias deportivas. Además, los Juegos de la Mancomunidad 2010 por primera vez se llevaron a cabo en India, los primeros Juegos Olímpicos en Sudamérica están programados para celebrarse en Brasil, y la primera Copa del Mundo en el Medio Oriente está confirmada para Qatar.

Los deportes, según un historiador político, son ahora "el negocio (legal) más globalizado del mundo". Históricamente, la mayoría de los jugadores y equipos en casi todos los deportes competían sólo en su propia cancha local. Ahora fanáticos de todos lados demandan ver al mejor, y "mejor" se ha convertido en un estándar decididamente global. La televisión vía satélite transmite eventos en vivo prácticamente desde cualquier lugar del mundo para fanáticos que se encuentran en cualquier otro lugar del mundo. Así, los jugadores clave en el negocio de la promoción deportiva —propietarios de equipos, representantes de liga y asociaciones deportivas— han ampliado su exposición a la audiencia, expandiendo sus bases de aficionados y aumentando sus ingresos, especialmente a través de publicidad que atraviesa las fronteras de los distintos países.

De igual manera, debido a que más aficionados esperan ver a los mejores equipos y jugadores del mundo, la búsqueda de talento se ha vuelto mundial. Usted ahora puede encontrar cazatalentos estadounidenses o europeos del basquetbol profesional en áreas remotas de Nigeria buscando jóvenes altos de gran potencial. En República Dominicana, agentes de béisbol han abierto campos de entrenamiento en vivo para adolescentes a cambio de un porcentaje de cualquiera de sus bonos por contratos profesionales en el futuro. Sin embargo, recuerde que armar talento es necesario pero no suficiente para hacer exitoso el negocio de los deportes. Por ejemplo, el club de fútbol Barcelona, discutiblemente el mejor equipo de soccer en años recientes, a pesar de todo ha tenido problemas financieros. Ha recurrido a jóvenes graduados de negocios para revertir esta situación.

EL MERCADO INTERNACIONAL DE TRABAJO

Los principales jugadores en prácticamente todos los deportes están dispuestos a seguir al dinero a donde quiera que los lleve. Por ejemplo, muchos de los mejores jugadores de soccer de Brasil juegan en equipos europeos que les ofrecen nóminas mucho más altas que sus contrapartes brasileños. La liga profesional de fútbol soccer de Inglaterra (Premiership) incluye jugadores de casi 70 países, lo que le ayuda a mejorar la capacidad de juego y a aumentar la base de aficionados televidentes fuera de Inglaterra. Es interesante que los aficionados continúen siguiendo a sus jugadores favoritos nacionales incluso después de que han llevado su talento a otro lugar. Cerca de 300 millones de chinos sintonizaron sus televisores para ver el primer juego en la NBA (National Basketball Association) de su leyenda local del basquetbol, Yao Ming.

Cómo corteja la ATP el apoyo mundial

Si usted es aficionado a los deportes individuales, probablemente haya notado que los jugadores son trotamundos. Por ejemplo, el tenis: ni un solo país presume el suficiente número de aficionados interesados en ese juego como para mantener a los jugadores en casa durante las competencias de todo el año. De cualquier modo, los profesionales de más alto nivel del tenis son de todos los continentes excepto de la Antártica, y en todos lados hay aficionados al tenis que quieren ver a los mejores jugadores competir en las canchas locales. Para 2012, la ATP (Asociación de Profesionales del Tenis) aprobó que se jugaran 66 torneos en 30 países. También requiere que los profesionales miembros jueguen determinado número de eventos —y así visitan cierto número de países— para mantener las calificaciones internacionales.

Posiblemente debido a que ningún profesional del tenis puede jugar en todos y cada uno de los torneos, los organizadores deben atraer a suficientes profesionales de primera categoría para llenar los estadios y obtener lucrativos contratos de televisión. Los torneos, por lo tanto, compiten por las estrellas de más renombre no sólo con otros torneos, sino también con eventos internacionales regulares como los Juegos Olímpicos y la Copa Davis. Los premios por dos semanas de servicios y boleos expertos pueden ser extremadamente generosos (alrededor de 2.2 millones de dólares estadounidenses para el campeonato 2011 de *singles* del Abierto de Australia).

Recuerde, también, que los torneos generan ganancias a través de la venta de boletos, acuerdos de patrocinios corporativos, contratos de televisión y renta de espacios publicitarios. Cuanta más gente haya en el estadio y en la audiencia televidente, más patrocinadores y anunciantes pagarán por obtener su atención. Además, las transmisiones internacionales atraen patrocinios de empresas internacionales. La lista de patrocinadores del Abierto de Australia 2011 incluyó un fabricante de automóviles surcoreano (Kia), una cervecería holandesa (Heineken), un fabricante suizo de relojes (Rolex), una empresa francesa fabricante de ropa (Lacoste), y una empresa estadounidense de artículos deportivos (Wilson).

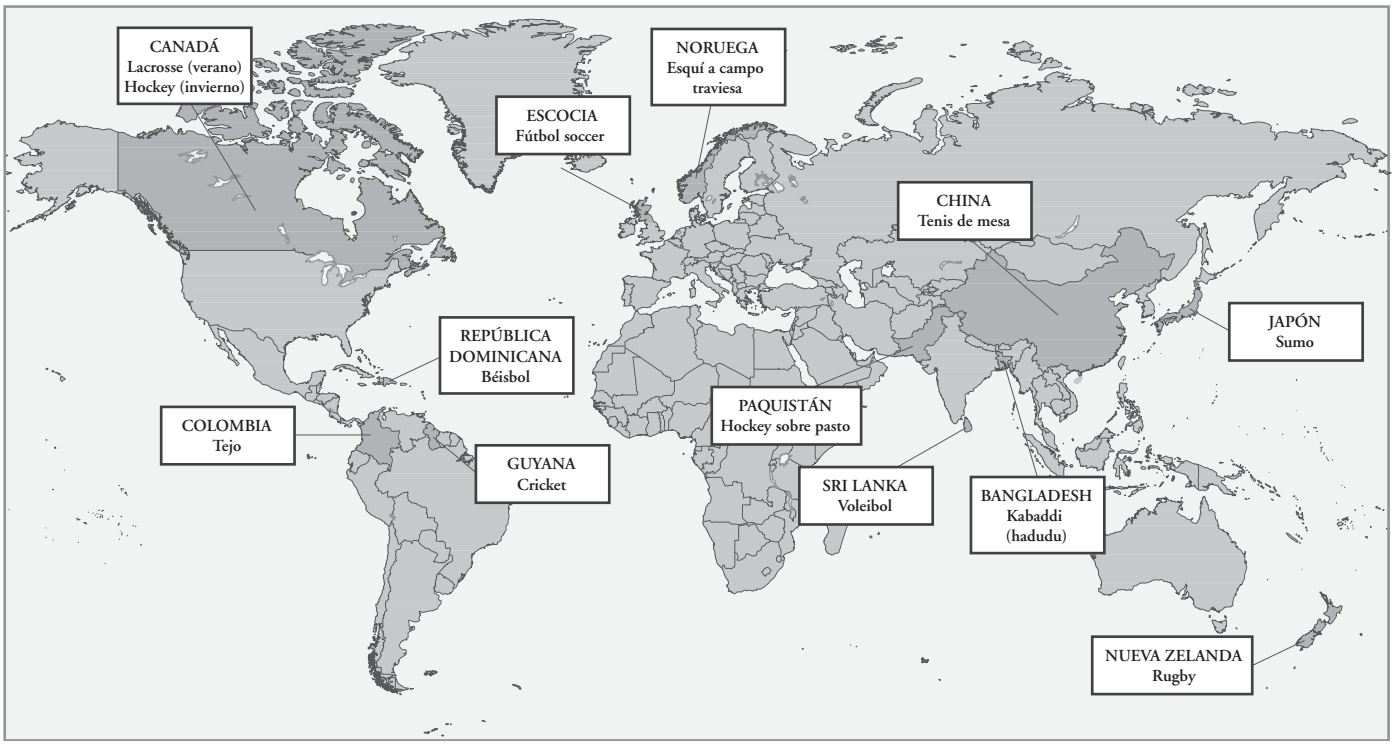
Pasatiempos deportivos de nacionales a internacionales

Algunos países han designado legalmente un deporte nacional como un medio de mantener las tradiciones, y otros de hecho

MAPA 1.1 Ejemplos de deportes nacionales

Unos 33 países tienen un deporte nacional definido por ley o un deporte nacional de facto. Algunos deportes nacionales son compartidos por más de un país, como el cricket, que es compartido por seis antiguas colonias británicas del Caribe; otros han sido establecidos para proteger el patrimonio histórico, tal como el tejo en Colombia. Vea también que Canadá tiene dos designaciones, una para el invierno y otra para el verano.

Fuente: La información sobre deportes fue tomada de Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/National_sport (recuperado el 3 de marzo de 2009).



tienen uno. El mapa 1.1 presenta una muestra de países que tienen deportes nacionales. Sin embargo, en ocasiones otros deportes han reemplazado a los deportes nacionales en su popularidad, como el *cricket*, que fue reemplazado por el *hockey* sobre pasto como deporte más popular en India.

Más aún, la Federación Internacional de Béisbol tiene ahora más de 100 países miembros, aunque el béisbol fue popular solamente en su lugar de nacimiento, Estados Unidos, durante una gran parte de su historia. A medida que los ingresos por transmitir los partidos de béisbol por televisión disminuían en Estados Unidos, la MLB (Major League Baseball) comenzó a transmitirlos a audiencias internacionales. El aumento en la exposición de este deporte no sólo aumentó la base global de aficionados, también mostró a los jóvenes de todo el mundo cómo se jugaba. Apenas en 1986, solamente 14 por ciento de los jugadores de la MLB eran nacidos fuera de Estados Unidos; para 2010, ese número había aumentado a casi 28 por ciento. La sede promedio de los clubes de la MLB es ahora un bastión de camaradería multilingüe con jugadores y entrenadores hablando de beisbol en español, japonés y coreano además de inglés.

EL AMPLIO MUNDO DE LOS DEPORTES TELEVISADOS

No sorprende que otros grupos deportivos profesionales hayan ampliado su cobertura global por televisión (y sus programas de marketing). La mayoría de los televidentes de la Stanley Cup de hockey la ven fuera de Norteamérica; los aficionados a las carreras de la NASCAR (National Association for Stock Car Auto Racing) las disfrutan por televisión en más de 120 países y los partidos de la NBA en unos 200. Si usted viviera en Túnez y disfrutara de acceso simultáneo a múltiples canales de televisión, podría ver más horas de acción de la NBA que las horas existentes en un año.

Y la televisión no es el único medio por el que las organizaciones deportivas están buscando bases de aficionados y jugadores extranjeros. Durante varios años, la NFL (National Football League) de Estados Unidos patrocinó una liga de fútbol (ahora extinta) en Europa; continúa financiando programas de fútbol americano de bandera en las escuelas chinas, y está llevando a cabo algunos partidos de la temporada regular de la NFL

en Europa. La NBA ha nombrado a un director de operaciones basquetbolísticas para India con el propósito de ayudar a construir ligas juveniles en ese país. Con el crecimiento de la banda ancha digital, pronto entraremos al reino de la televisión de mil canales, donde seremos capaces de sintonizar eventos deportivos que en este momento solamente atraen a algunos nichos de mercados altamente focalizados. ¿Qué tal boxeo tailandés o lucha sumo japonesa?

El profesional de primer nivel como marca de lujo

En relación con lo anterior, muchos de los jugadores (y equipos) principales son marcas globales. El boxeador filipino Manny Pacquiao, el piloto de automóviles Kimi Raikkonen, el jugador portugués de soccer Cristiano Ronaldo, y la estrella estadounidense del tenis Serena Williams son tan populares globalmente que empresas ubicadas dentro y fuera de la industria deportiva están dispuestas a pagarles millones de dólares por patrocinar ropa, equipo u otros productos.

La promoción como trabajo en equipo

Pocos equipos, como los Yankees de Nueva York en béisbol, los All Blacks de Nueva Zelanda en *rugby* y el Manchester United (Man U) en soccer también tienen suficiente fama de marca para vender ropa y otros accesorios a sus aficionados de todo el mundo. Casi todos los equipos pueden obtener algo a cambio de los derechos de usar su logotipo y algunos tienen suficiente reconocimiento de nombre como para apoyar cadenas globales de puntos de venta minoristas. De forma similar, las empresas tanto patrocinan como buscan promociones de equipos reconocidos. Por ejemplo, Nike, el gigante estadounidense de zapatos y ropa, ha luchado con fuerza para convertirse en el proveedor principal de ropa, calzado y equipamiento deportivo de los equipos de soccer europeos. El éxito de esta campaña ha tenido tanta influencia en los esfuerzos internacionales de ventas que ahora Nike percibe más ingresos en el extranjero que en Estados Unidos.

Muchas empresas no deportivas, tales como Canon (cámaras, equipo de oficina), Sharp (electrónica de consumo) y Carlsberg (cerveza), patrocinan eventos principalmente para que sus logotipos corporativos se plasmen en los uniformes de los equipos deportivos. Pero otras, como United Airlines en Chicago, pagan por los derechos de nombre de algunas arenas y otros locales. Y por supuesto, los propios equipos pueden ser una atractiva inversión internacional. Por ejemplo, los dueños del equipo de béisbol de Boston, Red Sox, compraron al Liverpool Football Club de Reino Unido.

Usted y los deportes

¿Y todo esto qué significa para usted como aficionado a los deportes? Es probable —especialmente si es hombre— que en algún momento haya tenido fantasías sobre ser profesional de algún deporte, pero tal vez luego se dio por vencido y se conformó con tener el rol de espectador. Ahora que los deportes profesionales se han convertido en un fenómeno global (gracias a mejores comunicaciones), usted puede disfrutar una mayor variedad —y un mayor nivel de competencia— que cualquier otra generación anterior a la suya.

Esa es la ventaja, pero debemos destacar que las personas no siempre aceptan fácilmente el deporte de otro país. A pesar de muchos esfuerzos, el cricket nunca ha sido popular en Estados Unidos. Se volvió popular en muchos países durante siglos de colonialismo británico, pero no ha hecho avances recientes internacionalmente. Tampoco el fútbol americano ha obtenido mucha popularidad fuera de Estados Unidos. Un antiguo liniero de la NFL expresó esta razón: las reglas del fútbol americano y del cricket son tan complicadas que uno debe aprenderlas desde niño; sin embargo, el basquetbol y el soccer han viajado hacia nuevos mercados con mayor facilidad porque son más fáciles de comprender y no requieren equipo especializado para practicarlos.

Más aún, existe desacuerdo sobre el efecto económico de ganar exitosamente la puja por ser anfitrión de grandes competencias internacionales como la Copa del Mundo o los Juegos Olímpicos. Por un lado, los eventos atraen turistas y publicitan ante el mundo (en especial ante inversionistas potenciales) las oportunidades que podrían existir en la ubicación anfitriona. También ayudan a estimular la construcción de infraestructura que acelerará el crecimiento económico futuro. Por otro lado, los anfitriones podrían gastar en estadios e instalaciones que no tengan un uso posterior. Por último, pocas competencias han terminado sin aumentar sustancialmente las deudas locales y nacionales.

Tampoco todos son felices con la globalización desenfrenada de los deportes —o al menos con algunos de sus efectos—. Los aficionados brasileños al soccer lamentan la pérdida de sus mejores jugadores, y aficionados y funcionarios públicos estadounidenses protestaron por la venta del equipo de béisbol de la MLB Mariners de Seattle a un inversionista extranjero.

Introducción

En su sentido más amplio, la **globalización** se refiere al conjunto de relaciones interdependientes que se amplían entre personas de diferentes partes de un mundo que por casualidad está dividido en países. El término también puede referirse a la integración de las economías mundiales a través de la eliminación de barreras impuestas al movimiento de bienes, servicios, capitales, tecnología y personas.[2] A lo largo de la historia registrada, las conexiones humanas sobre áreas geográficas cada vez más amplias han expandido la variedad de recursos, productos, servicios y mercados disponibles. Hemos alterado la manera en que deseamos y esperamos vivir, y nos hemos visto afectados más profundamente (de manera tanto positiva como negativa) por condiciones externas a nuestros dominios inmediatos.

El caso de apertura de este capítulo muestra cómo el vasto contacto global permite a los mejores talentos deportivos del mundo competir —independientemente de su nacionalidad— y a los aficionados verlos desde casi cualquier lugar del mundo. Los cambios que han conducido a las empresas a considerar cada vez lugares más distantes como fuentes de suministros y mercados de venta afecta casi a todas las industrias y a sus consumidores. Puede ser que no siempre lo sepamos, pero comúnmente compramos productos de todo el mundo. Las etiquetas de "Hecho en…" no nos lo dicen todo acerca de los orígenes del producto. Tantos componentes, ingredientes y actividades de negocios especializadas y diferentes van integrados en los productos que a menudo resulta un desafío poder decir exactamente dónde fueron fabricados. Por ejemplo, debido a que los iPhone de Apple son enviados desde China, pareciera que fueran productos chinos, pero menos del 4 por ciento de su valor es integrado en China.[3]

He aquí un ejemplo interesante de relaciones interdependientes. Una de las historias más grandes de 2010 y vista en todo el mundo por televisión fue el rescate de los mineros chilenos, pero ese rescate hubiera sido imposible sin las innovaciones y los productos de toda una variedad de países —la broca Center Rock de Estados Unidos, el cable de alta resistencia de Alemania, un cable superflexible para comunicación por fibra óptica de Japón, y un teléfono celular especial de Corea del Sur.[4]

¿CÓMO ENCAJAN LOS NEGOCIOS *INTERNACIONALES*?

La globalización nos permite obtener mayor variedad, mejor calidad o precios más bajos. Nuestros alimentos diarios contienen especias que no son cultivadas en forma doméstica y productos frescos que están fuera de estación en uno u otro clima local. Nuestros automóviles cuestan menos que si todas las partes fueran fabricadas y el trabajo realizado en un solo lugar. Todas estas conexiones entre proveedores y mercados son resultado de las actividades de los **negocios internacionales**, definidos como todas las transacciones comerciales, incluyendo ventas, inversiones y transporte que tienen lugar entre dos o más países. Las empresas privadas llevan a cabo tales transacciones para obtener ganancias; los gobiernos podrían emprenderlas para obtener ganancias o por otras razones.

Los negocios internacionales constan de todas las transacciones comerciales existentes entre dos o más países.

- El objetivo de los negocios privados es obtener ganancias.
- Los negocios gubernamentales pueden o no estar motivados por las ganancias.

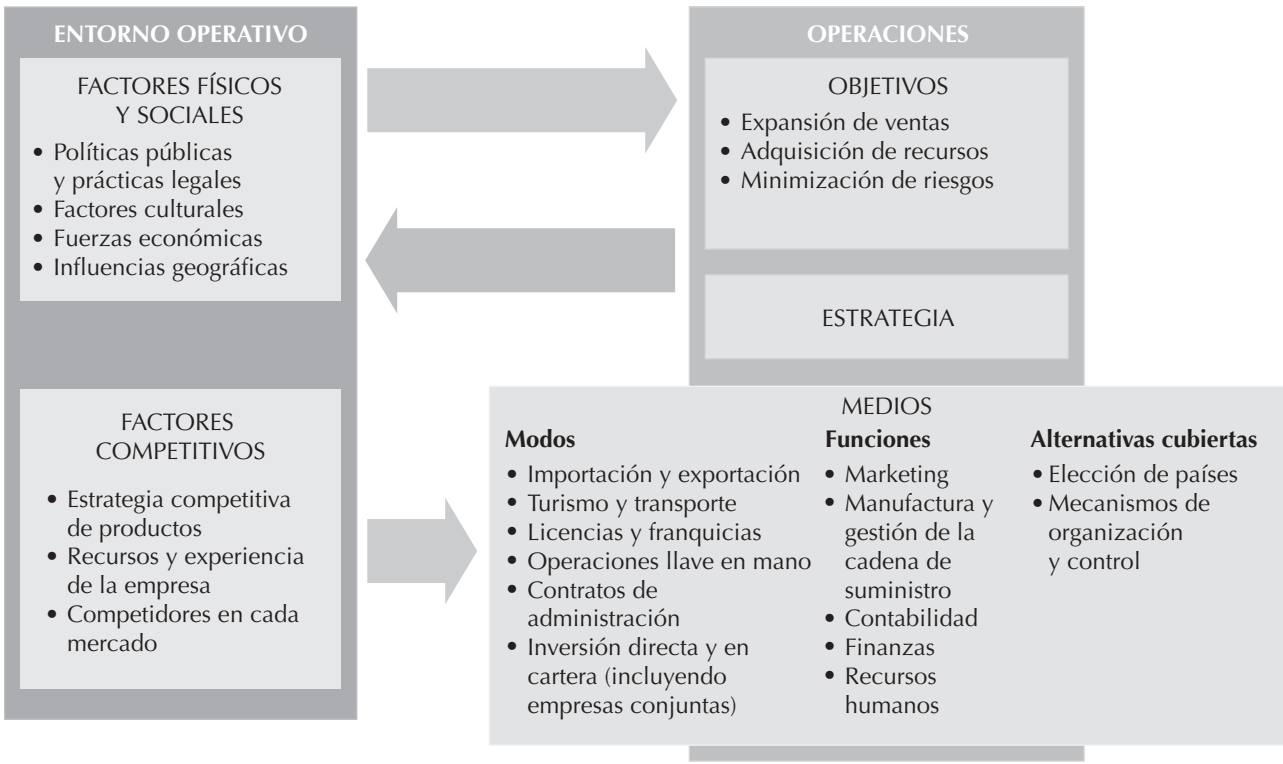
El estudio de los negocios internacionales ¿Por qué debemos estudiar negocios internacionales? Es sencillo, porque abarcan una porción grande y creciente de todos los negocios del mundo. Los eventos globales y la competencia afectan a casi todas las empresas, grandes y pequeñas, independientemente de su industria, como resultado de la venta de su producción a países extranjeros y de asegurar insumos y recursos procedentes también de diversos países, además de competir entre productos y servicios del extranjero. Así, la mayoría de los gerentes necesitan enfocarse en sus estrategias operativas desde una postura internacional. Recuerde a los equipos de la NBA mencionados en el caso de introducción al tema, que buscan globalmente recursos humanos —talento en la cancha— y los mercados adicionales que existen en el extranjero. Como gerente de casi cualquier industria, usted necesitará considerar (1) dónde obtener los insumos necesarios de la calidad requerida y al mejor precio posible, y (2) dónde puede vender mejor el producto o los servicios que ha armado con esos insumos.



Comprensión de la relación entorno-operaciones La mejor manera de hacer negocios en el extranjero podría no ser la misma que la del propio país. ¿Por qué? Primero, cuando su empresa opere internacionalmente, participará en *modos* de hacer negocios, tales como exportación e importación, que difieren de aquellos en los que participa a nivel local. Segundo, las condiciones

FIGURA 1.1 Factores presentes en las operaciones de negocios internacionales

La gestión de las operaciones internacionales de una empresa depende de dos factores: sus objetivos y los medios por los cuales pretende lograrlos. De igual manera, sus operaciones afectan y son afectadas por dos conjuntos de factores: físico-sociales y competitivos.



Estudiar negocios internacionales es importante porque:

- La mayoría de las empresas son internacionales o compiten con compañías internacionales.
- Los modos de las operaciones pueden diferir de aquéllos utilizados en el propio país.
- La mejor manera de llevar a cabo los negocios podría diferir de un país a otro.
- Comprenderlos lo ayudará a tomar mejores decisiones de carrera.
- Entenderlos lo ayudará a decidir qué políticas gubernamentales apoyar.

La globalización:

- Ha estado aumentando.
- Es menos penetrante de lo que se piensa generalmente.
- Tiene dimensiones económicas y no económicas.
- Es estimulada por diversos factores.

físicas, sociales y competitivas difieren entre países y afectan las maneras óptimas de llevar a cabo los negocios. Así, las empresas que operan internacionalmente tienen entornos operativos más diversos y complejos que aquellas que solamente hacen negocios en el propio país. La figura 1.1 esboza el complejo conjunto de relaciones que hay entre las condiciones y operaciones que podrían presentarse cuando una empresa decide llevar a cabo algunos de sus negocios en una escala internacional.

Incluso si usted nunca tiene responsabilidades directas de negocios internacionales, comprender algunas de sus complejidades puede serle útil. Las operaciones internacionales de las empresas y sus regulaciones gubernamentales afectan las condiciones generales de un país —ganancias, seguridad en el empleo y los salarios, precios al consumidor y seguridad nacional—. Una mejor comprensión de los negocios internacionales le ayudará a tomar decisiones operativas y cívicas más informadas, como dónde desea tener operaciones y cuáles políticas gubernamentales quiere apoyar.

Las fuerzas que impulsan la globalización

Medir la globalización es problemático, en especial para realizar comparaciones históricas. Primero, la interdependencia de un país debe ser medida de manera indirecta.[5] Segundo, cuando las fronteras nacionales cambian, como en el caso de la ruptura de la antigua Unión Soviética o la reunificación de Alemania Oriental y Occidental, las transacciones de negocios nacionales pueden convertirse en transacciones internacionales y viceversa. Sin embargo, varios indicadores confiables nos aseguran que la globalización ha ido en aumento, al menos desde mediados del siglo xx. Actualmente, más de 20 por ciento de la producción mundial se vende fuera de su país de origen, en comparación con cerca del 7 por ciento registrado en 1950. Las restricciones sobre las importaciones en general han disminuido, y la producción a partir de inversiones de propiedad extranjera como porcentaje de la producción mundial ha aumentado. En casi todos los años, desde la Segunda Guerra Mundial, el comercio internacional ha crecido con mayor rapidez que la

producción mundial. Sin embargo, en periodos de recesión, el comercio y la inversión internacionales se contraen todavía más que la economía global, como sucedió con la caída de 21 por ciento del comercio internacional entre abril de 2008 y mayo de 2009.

No obstante, al mismo tiempo, la globalización es menos penetrante de lo que se podría suponer. En buena parte del mundo (especialmente en áreas rurales pobres), las personas carecen de recursos para establecer algo más que la mínima conexión con cualquiera más allá de las afueras de sus aislados dominios. Sólo unos cuantos países —principalmente los muy pequeños— o 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. Esto significa que la mayor parte de los bienes y servicios del mundo todavía se venden en los países donde son producidos. Además, la fuente principal de capital en la mayoría de los países es nacional más que internacional.

Por supuesto que estas mediciones se refieren solamente a los aspectos *económicos* de la interdependencia global. Varios estudios han dependido de diferentes indicadores para realizar su comparación.[6] Uno de los más completos es el Índice de Política Exterior de Globalización A. T. Kearney, el cual muestra no sólo que algunos países están más globalizados que otros sino que también un país determinado podría estar altamente globalizado en una dimensión y no en otra. Este índice califica a los países en cuatro dimensiones:

- *Económica* — comercio e inversión internacionales.
- *Tecnológica* — conectividad a internet.
- *Contacto personal* — viajes y turismo internacionales, tráfico telefónico internacional y transferencias personales de fondos hacia el extranjero.
- *Política* — participación en organizaciones internacionales y transferencias monetarias gubernamentales.

En años recientes, el índice Kearney ha calificado a Singapur y Hong Kong como los países más globalizados y a India e Irán como los menos globalizados. La calificación de Estados Unidos muestra cómo la globalización puede diferir por dimensiones: es primero en la escala tecnológica pero casi el último en la dimensión económica.[7]

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DE LA GLOBALIZACIÓN

¿Qué factores han contribuido al crecimiento de la globalización en décadas recientes? La mayoría de los analistas citan los siguientes siete factores:

1. Aumento en la tecnología y en su aplicación.
2. Liberalización del comercio transfronterizo o exterior y movimientos de recursos.
3. Desarrollo de servicios que apoyan el comercio internacional.
4. Crecientes presiones del consumidor.
5. Aumento de la competencia global.
6. Cambio de las situaciones políticas.
7. Cooperación internacional ampliada.

Estos factores están interrelacionados y cada uno merece un análisis más detallado.

Aumento en la tecnología y en su aplicación Muchas de las proverbiales "maravillas modernas" y de los eficaces medios de producción actuales han surgido a partir de avances bastante recientes de la tecnología que han ocurrido en muchos países diferentes. Así, gran parte de lo que comerciamos actualmente no existía hace una o dos décadas y no puede ser producido fácilmente en nuestros propios países. La demanda aumentada debido al incremento en la productividad significa, en promedio, que las personas producen y pueden comprar más por trabajar el mismo número de horas. Asimismo, más de la mitad de los científicos que ha producido la humanidad están vivos actualmente. Una razón es el crecimiento de la población. Pero otra es el crecimiento económico que deja libres a más personas para *desarrollar* nuevos productos porque menos personas pueden *producirlos.* A medida que la base de nuestra tecnología se expande, el desarrollo de nuevos productos se acelera y necesitamos más científicos e ingenieros para trabajar en las aplicaciones técnicas.

Más aún, mucha de la innovación técnica ocupa tantos recursos financieros e intelectuales que las empresas deben cooperar para absorber porciones del desarrollo. Estos esfuerzos podrían necesitar colaboración entre empresas en diferentes países que tienen recursos financieros y capacidades especializadas. Una vez que los nuevos productos son desarrollados, el tamaño óptimo de la escala de producción pocas veces corresponde con la demanda del mercado en un solo país. En consecuencia, las empresas deben vender tanto local como internacionalmente para poder distribuir los costos fijos de desarrollo y producción entre más unidades de producción.

Avances en comunicaciones y transportes Los avances en las comunicaciones y los transportes ahora nos permiten aprender sobre productos y servicios desarrollados en otras partes del mundo, así como desear adquirirlos. Además, los costos de estas mejoras han aumentado con mayor lentitud en la mayoría de los años que los costos en general. Una llamada telefónica de tres minutos de Nueva York a Londres, que costaba $10.80 en 1970, hoy cuesta menos de $0.20, mientras que una llamada que utiliza Voz en Protocolo de Internet (VoIP) es prácticamente gratis.

Las innovaciones en el transporte significan que más países pueden competir por las ventas para un mercado determinado. Por ejemplo, la venta en Estados Unidos de flores cultivadas en el extranjero solía ser inviable; sin embargo, hoy las flores de lugares tan lejanos como Ecuador, Israel, Países Bajos y Nueva Zelanda compiten entre sí por el mercado estadounidense porque los productores pueden enviarlas con rapidez y economía.



O recuerde el caso de apertura del capítulo. Las innovaciones permiten a los atletas en lo individual y a equipos completos competir frente a frente alrededor del mundo, y los medios de comunicación deportivos pueden transmitir las competencias a los aficionados de todo el mundo. Si no fuera por los modernos medios de transporte, un profesional del tenis no podría jugar en Marruecos inmediatamente después de terminar un torneo en Miami. Y si no fuera por los medios publicitarios modernos que pueden llegar a los aficionados de todo el mundo, el dinero de los premios no sería suficiente para inducir a los jugadores a viajar tanto.

Las comunicaciones y los transportes mejorados no sólo aceleran las interacciones, también mejoran la capacidad de los gerentes para supervisar las operaciones en el extranjero. Gracias a internet, incluso las pequeñas empresas pueden llegar a clientes y proveedores globales. Por ejemplo, Randy Allgaier de Atlanta ha establecido una sociedad en Taiwán que contrata a una fábrica china para que produzca sus lámparas —todo esto sin la necesidad de tener que contactar un costoso sitio web para comunicarse con las personas ubicadas en Taiwán o China.[8]

Liberalización del comercio fronterizo y movimientos de recursos Para proteger sus propias industrias, cada país restringe el movimiento a través de sus fronteras no solamente de bienes y servicios, sino también de los recursos —trabajadores, capital, herramientas y demás insumos— necesarios para producirlos. Tales restricciones, por supuesto, fijan limitantes en las actividades de negocios internacionales y, debido a que las regulaciones pueden cambiar en cualquier momento, contribuyen a crear un clima de incertidumbre. Con el tiempo, sin embargo, la mayoría de los gobiernos han reducido las restricciones, principalmente por tres razones:

1. Sus ciudadanos demandan mayor variedad de bienes y servicios a precios más bajos.
2. La competencia impulsa a los productores nacionales a volverse más eficientes.
3. Esperan inducir a otros países a que a su vez bajen sus barreras.

Desarrollo de servicios que apoyan el comercio internacional Empresas y gobiernos han desarrollado una variedad de servicios que facilitan los negocios internacionales. Tomemos como ejemplo la venta de bienes y servicios en un país y moneda extranjeros. Hoy, debido a los arreglos de crédito bancario —acuerdos compensatorios que convierten una moneda en otra y seguros que cubran riesgos tales como falta de pago y daños durante el viaje— la mayoría de los productores pueden recibir pagos con relativa facilidad por bienes y servicios vendidos en el extranjero. Por ejemplo, ¿qué sucede cuando Nike vende ropa y equipo deportivo a un equipo francés de soccer? Tan pronto como el envío llega a la aduana francesa (probablemente desde algún lugar de Asia), en París un banco recibe del equipo de soccer el pago en euros y paga a Nike en dólares estadounidenses a través de un banco estadounidense.

Crecientes presiones del consumidor No sólo los consumidores saben más ahora sobre productos y servicios disponibles en otros países, sino que muchos más pueden acceder a comprar

artículos que en algún momento fueron considerados de lujo. Queremos más productos, que sean nuevos y mejores, y los queremos con una diferenciación más fina. Como ocurre a menudo, tal mayor abundancia se reparte desigualmente, tanto entre como dentro de los países y también de un año al otro, pero más y más empresas responden ahora a aquellos mercados donde los ingresos y el consumo están creciendo con mayor rapidez, como China.

La mayor abundancia también ha impulsado a las empresas a gastar más en investigación y desarrollo (I&D) y a buscar por todo el mundo —vía internet, en periódicos de la industria, ferias comerciales y viajes al extranjero— innovaciones y productos que puedan vender a consumidores cada vez más demandantes. Por la misma razón, hoy los consumidores son muy competentes en cuanto a buscar los mejores tratos en el orbe, tal como hacen los consumidores estadounidenses por conseguir medicamentos de prescripción médica buscando en internet precios más bajos en el extranjero.

Aumento en la competencia global Las presiones presentes y potenciales por parte de una competencia extranjera en aumento pueden persuadir a las empresas a comprar o vender en el extranjero. Por ejemplo, una empresa podría introducir productos a mercados donde los competidores ya están obteniendo ventas, o buscar insumos donde los competidores están obteniendo productos más baratos o más atractivos, o incluso los medios para producirlos.

En años recientes, muchas empresas se han fusionado o han adquirido compañías para ganar eficiencias operativas que les permitan competir con, o convertirse en, líderes globales, tal como la fusión entre las empresas brasileñas Perdigão y Sadia para crear BRF-Brasil Foods, un exportador importante de alimentos refrigerados y congelados.[9] Las así llamadas **empresas de origen global** (born global) comienzan con un enfoque global debido a la experiencia internacional de sus fundadores[10] y porque los avances en las comunicaciones les dan una buena idea de dónde se encuentran los mercados e insumos globales. Muchas nuevas empresas se ubican en áreas que tienen numerosos competidores y proveedores —situación denominada ***clustering*** o **aglomeración**— donde aprenden con rapidez sobre las oportunidades que hay en el extranjero y obtienen un acceso más fácil a los recursos necesarios para hacer movimientos internacionales.[11]

Independientemente de la industria, empresas e individuos deben volverse más globales; no hacerlo puede resultar catastrófico en el actual entorno competitivo de los negocios. (La figura 1.2 muestra esto de forma humorística). Una vez que algunas empresas hayan respondido a las oportunidades en el extranjero, otras inevitablemente las seguirán. Y todas aprenderán de sus mutuas experiencias en otros países. Como sugiere el caso de apertura, por ejemplo, el temprano éxito de los beisbolistas nacidos en el extranjero dentro de las ligas estadounidenses indudablemente animó a las organizaciones estadounidenses de basquetbol y fútbol a comenzar a buscar y a desarrollar talentos extranjeros.[12]



FIGURA 1.2 Los negocios internacionales como espada de doble filo

Aunque la competencia global promueve la eficiencia, obliga tanto a las empresas como a sus empleados a gastar tiempo y esfuerzo en un mayor rango de actividades.

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

Cambio de las situaciones políticas Una razón importante para explicar el crecimiento en los negocios internacionales es el final de la división que había entre los países comunistas y el resto del mundo. Durante casi medio siglo después de la Segunda Guerra Mundial, los negocios entre ambos grupos fueron mínimos. Hoy, pocos países hacen negocios casi en su totalidad dentro de un solo bloque político.

Otro factor político es la disposición de los gobiernos a tener programas de apoyo, tales como mejorar las instalaciones de aeropuertos y puertos, que han promovido la eficiencia en velocidad y costos para entregar los bienes internacionalmente. Los gobiernos ahora proveen también una variedad de servicios para ayudar a las empresas nacionales a vender más en el extranjero, como recopilar información acerca de mercados extranjeros, proporcionar contratos con compradores potenciales, y ofrecer seguros contra falta de pago en la moneda del país de origen.

Cooperación internacional ampliada Cada vez más, los gobiernos han llegado a darse cuenta de que pueden atender sus propios intereses a través de la cooperación internacional por medio de tratados, acuerdos y consultas. La disposición de seguir tales políticas se debe en gran medida a tres necesidades:

1. Obtener ventajas recíprocas.
2. Solucionar los problemas de manera conjunta. Problemas que un país que actúe solo no pueda resolver.
3. Manejar áreas problemáticas que se encuentren fuera del territorio de cualquier nación.

Obtener ventajas recíprocas En esencia, las empresas no desean estar en desventaja al operar internacionalmente, así que piden a sus gobiernos actuar en su representación. Así, los gobiernos se unen a organizaciones internacionales y firman tratados y acuerdos para manejar una variedad de actividades comerciales, tales como el transporte o el comercio.

Algunos tratados y acuerdos permiten a barcos y aviones comerciales de un país utilizar determinados puertos y aeropuertos a cambio de un uso recíproco de dichas instalaciones. Ciertos tratados cubren los estándares de seguridad de las aeronaves comerciales y los derechos por sobrevuelo; otros protegen derechos tales como inversiones de propiedad extranjera, patentes, marcas comerciales y derechos de autor. Los países también promulgan tratados para aplicar reducciones recíprocas en las restricciones de importación (por supuesto, permaneciendo preparados para tomar represalias cuando otra parte interfiera con los flujos comerciales al levantar barreras comerciales o al romper lazos diplomáticos).

Solución multinacional de problemas Los países a menudo actúan para coordinar actividades a lo largo de fronteras mutuas, construyendo carreteras, ferrocarriles o presas hidroeléctricas que sirven a los intereses de todas las partes involucradas. También cooperan para resolver problemas que o ya no pueden o no van a resolver por sí mismos, por diversas razones. Primero, los recursos necesarios para resolver el problema podrían ser demasiado grandes como para que los maneje un solo país; a veces ningún país está dispuesto a pagar por un proyecto que también beneficiará a otro país, como se vio cuando Japón y Estados Unidos debieron compartir los costos por desarrollo de tecnología de defensa en el rubro de misiles balísticos. En cualquier caso, muchos problemas son inherentemente globales —piense, por ejemplo, en el cambio climático global o en la proliferación nuclear— y no pueden ser atendidos con facilidad por un solo país. Por ello se han desarrollado esfuerzos cooperativos para luchar contra la dispersión de enfermedades como la malaria, para establecer sistemas de alarma contra desastres naturales como los tsunamis, y para emprender acciones que atiendan problemas ambientales como el calentamiento global.

Segundo, las políticas de un país podrían afectar las de otros países. Tasas de interés real más altas en un país, por ejemplo, pueden atraer rápidamente fondos de individuos y empresas de países con tasas más bajas, creando así escasez de fondos con los cuales invertir en los países de tasas bajas. De manera similar, las empresas podrían cambiar de proveedores en un país por los de otro país al cambiar los costos, contribuyendo así al desempleo en el país donde abandonan a los proveedores. Para coordinar las políticas económicas de éstas y otras áreas, los países económicamente más importantes se reúnen regularmente para compartir información y reunir ideas.[13]

Áreas fuera del territorio nacional Existen tres áreas globales que no pertenecen a ningún país en exclusiva: las áreas no costeras de los océanos, el espacio exterior y la Antártica. Hasta que su viabilidad comercial fue demostrada, provocaban poco interés para su explotación o la coopera-

ción multinacional. Sin embargo, los océanos contienen recursos alimentarios y minerales y constituyen la superficie sobre la que transita mucho del comercio internacional. Hoy, necesitamos acuerdos que especifiquen las cantidades y métodos de pesca que se permitirán, cómo atender cuestiones sobre derechos oceánicos minerales (como los recursos petroleros existentes bajo el Océano Ártico), y cómo se manejará la piratería de buques.

De igual manera, existen desacuerdos acerca de los beneficios comerciales a obtener del espacio exterior. Los satélites comerciales, por ejemplo, transitan sobre países que no reciben beneficios directos de esas actividades pero que argumentan deberían obtenerlos. Si eso suena un poco exagerado, recuerde que los países cobran a las aerolíneas extranjeras por sobrevolar su territorio.[14]

La Antártica, con minerales y abundante vida marina a lo largo de su costa, atrae a miles de turistas al año, tiene una carretera que lleva al Polo Sur, y ha sido sujeta a acuerdos que limitan su explotación comercial. Sin embargo, aún existe desacuerdo sobre el desarrollo del continente —cuánto debe haber y quién lo llevará a cabo.

Mucha de la cooperación que hemos descrito ha sido emprendida por organizaciones internacionales, lo cual se analizará con mayor detalle en capítulos posteriores, especialmente en el capítulo 8.

Los costos de la globalización

Aunque hemos analizado siete razones interrelacionadas para explicar el aumento en los negocios internacionales y la globalización, debemos recordar que las consecuencias del aumento siguen siendo controversiales. Para frustrar el proceso de globalización, las fuerzas *globalifóbicas* (o *antiglobalización*) protestan regularmente en las conferencias internacionales y ante las políticas gubernamentales —a veces inclusive violentamente—. La fotografía incluida en esta página muestra una de esas protestas. Aquí nos centraremos en tres cuestiones: *amenazas a la soberanía nacional, crecimiento y presión medioambiental,* e *inequidad creciente del ingreso y estrés personal.* Revisaremos éstas u otras cuestiones con mayor profundidad más adelante; también manténgase alerta en nuestras respectivas secciones denominadas Punto-Contrapunto.



Ésta es parte de una protesta antiglobalización realizada en Londres, Inglaterra, en 2011.

Fuente: © photocritical/ iStockphoto.com

AMENAZAS A LA SOBERANÍA NACIONAL

Los críticos de la globalización reclaman que:

- Los países pierden soberanía.
- El crecimiento resultante daña al medio ambiente.
- Algunas personas pierden tanto relativa como absolutamente.

Usted probablemente ha escuchado el eslogan "Piense global, actúe local". Esencialmente, significa que los intereses locales deben ser atendidos antes que los intereses globales. A algunos observadores les preocupa que la proliferación de acuerdos internacionales, en particular aquellos que socaban las restricciones locales sobre cómo se producen y venden los bienes, vaya a disminuir la **soberanía** de una nación —su libertad de "actuar localmente" y sin restricciones impuestas por el exterior.

La cuestión de objetivos y políticas locales Los países buscan cumplir los objetivos económicos, políticos y sociales de sus ciudadanos al establecer reglas que reflejan las prioridades nacionales, tales como aquellas que gobiernan la protección de los trabajadores y las prácticas medioambientales. Sin embargo, algunos críticos argumentan que las prioridades particulares de los países son socavadas al abrir las fronteras al comercio. Por ejemplo, si un país tiene regulaciones estrictas sobre las condiciones laborales y requiere de métodos de producción limpia, las empresas podrían producir donde puedan recortar costos gracias a reglas menos rigurosas. El resultado, si las importaciones pueden entrar libremente, podría ser que el país estricto deba renunciar a sus prioridades o enfrentar la desventaja de tener menos empleos y recibir menos impuestos.

La cuestión de una dependencia excesiva de las pequeñas economías Además, los críticos dicen que las pequeñas economías dependen tanto de las más grandes para obtener suministros y ventas que se vuelven vulnerables ante las demandas del extranjero, incluyendo desde la defensa de ciertas posiciones en la ONU hasta tener que soportar acciones económicas o militares por parte de grandes economías externas. El economista ganador del Premio Nobel, George Akerlof, ha observado que las consecuencias de esta dependencia se identifican por la inadecuada capacidad administrativa de los países pobres para lidiar con la globalización.[15] Estos países también están preocupados de que las grandes empresas internacionales sean lo suficientemente poderosas como para dictar sus términos de operación (digamos, por amenazas de reubicación), explotar resquicios legales para evitar la vigilancia política y los impuestos, y contrariar los mejores intereses de las pequeñas economías al favorecer los intereses políticos y económicos de sus países de origen.

La cuestión de la homogeneidad cultural Por último, los críticos acusan a la globalización de homogeneizar los productos, las empresas, métodos de trabajo, estructuras sociales e incluso el idioma, socavando así los cimientos culturales de la soberanía. En el capítulo 2 veremos que, al disminuir las diferencias internacionales, los países tienen más dificultades para mantener las formas tradicionales de vida que unifican y diferencian sus culturas. Recuerde nuestro caso de apertura, donde a pesar de la designación de los países de un deporte nacional para mantener la tradición, de todas formas algunos están perdiendo terreno ante el avance de los deportes importados. Fundamentalmente, muchos críticos se sienten desvalidos cuando se trata de detener la incursión de influencias extranjeras por medios tales como la televisión por satélite, los medios impresos y sitios de internet.[16]

CRECIMIENTO ECONÓMICO Y PRESIÓN MEDIOAMBIENTAL

Mucha de la crítica a la globalización gira alrededor del crecimiento económico que conlleva. Según un argumento, el crecimiento consume más recursos naturales no renovables y aumenta el daño ambiental —despojo a través de escorrentías tóxicas hacia los ríos y océanos, contaminación atmosférica por emisiones tóxicas de fábricas y vehículos, y deforestación que puede afectar el tiempo estacional y el clima.

El argumento a favor del crecimiento y de la cooperación globales No todo el mundo está de acuerdo con tales conclusiones. Hay quien dice que la globalización tiene resultados positivos tanto para mantener los recursos naturales como para conservar un planeta ambientalmente sano. La cooperación global, dicen, fomenta estándares superiores y uniformes para combatir los problemas ambientales, mientras que la competencia global anima a las empresas a buscar tecnologías ahorradoras de recursos y eco-amigables, tales como automóviles que usan menos gasolina y emiten menos contaminantes. Sin embargo, a menos de que los resultados positivos de la globalización sean vistos como mejores que los negativos, mantener el crecimiento económico seguirá siendo un problema en el futuro.

La lucha por los intereses globales podría incluso estar en conflicto con lo que los ciudadanos de un país piensan que es mejor para ellos. Considere, por ejemplo, el efecto de la presión global

sobre Brasil para que disminuya la actividad de tala en la región amazónica y así ayude a proteger el clima del mundo. Los trabajadores brasileños desempleados han sentido que la creación de empleos en la industria taladora es más importante que la protección al clima fuera de Brasil.

INEQUIDAD CRECIENTE DEL INGRESO Y ESTRÉS PERSONAL

Al medir el bienestar económico, no sólo observamos nuestras situaciones de manera absoluta sino que también nos comparamos con los demás. En general, no encontramos satisfactorio nuestro estatus económico a menos que nos esté yendo mejor que a los demás y nos mantengamos a la par que ellos.

Inequidad del ingreso Por datos de varias mediciones, sabemos que la inequidad ha estado creciendo tanto entre como dentro de varios países. Los críticos declaran que la globalización ha afectado esta disparidad al ayudar a desarrollar un sistema de superestrellas globales, creando acceso a una mayor oferta de mano de obra de bajo costo y desarrollando una competencia que conduce a tener ganadores y perdedores.

El sistema de superestrellas se evidencia especialmente en los deportes, donde las estrellas globales ganan mucho más que el jugador profesional promedio o que los profesionales de deportes que tienen una afición mundial más limitada. También se aplica a otras áreas profesionales, como los negocios, donde personajes muy carismáticos pueden dominar muchas veces más que otros.

Aunque la globalización ha traído oportunidades sin precedentes para que las empresas se beneficien al obtener más ventas e insumos más baratos o mejores, los críticos dicen que las ganancias se han repartido en forma desmesurada entre los ejecutivos de alto rango en lugar de hacerlo entre la tropa. Robert Solow, economista galardonado con el Premio Nobel, apoya esta crítica argumentando que el mayor acceso a la mano de obra barata de los países pobres ha reducido el crecimiento de los salarios reales de la mano de obra en los países ricos.[17] E incluso si las ganancias generales de la globalización fueran positivas en todo el mundo, todavía se está sujeto a que haya algunos perdedores en sentido absoluto o relativo (quienes probablemente se convertirán en críticos de la globalización). La velocidad con la que la tecnología y la competencia se expanden globalmente afecta el número de ganadores y perdedores a la vez que las posiciones relativas de individuos, empresas y países. Por ejemplo, la reubicación de empleos estadounidenses de manufactura hacia China e India ha ayudado a estos últimos a crecer con mayor rapidez que Estados Unidos, disminuyendo así el liderazgo económico *relativo* de Estados Unidos sobre esos países.[18] De manera similar, algunos trabajadores destituidos han perdido su posición económica y social en relación con los trabajadores cuyos empleos no fueron desplazados. El desafío es, por lo tanto, maximizar las ganancias de la globalización mientras que simultáneamente se minimizan los costos que soportan los afectados.

Estrés personal Algunas repercusiones de la globalización no pueden ser medidas en términos estrictamente económicos. ¿Qué sucede con el estrés impuesto a las personas cuyo estatus económico y social se ve afectado o con el de aquellos que temen perder su empleo?[19] Existe evidencia de que el crecimiento en la globalización va de la mano con un aumento no sólo en la inseguridad del empleo y del estatus social sino también en el costoso malestar social.[20] Además, aunque pocos de los problemas del mundo son totalmente nuevos, tal vez nos preocupen más en este momento porque las comunicaciones globalizadas llevan las exóticas sagas de miseria a las salas de estar de todo el mundo.[21]

Punto

¿Es la producción (o manufactura) en el extranjero una buena estrategia?

Punto Sí La **producción en el extranjero, u *offshoring*,** es el cambio del proceso de producción hacia un país distinto al de origen de una empresa. *Si la manufactura en el extranjero tiene éxito para reducir los costos, es algo bueno.* Eso está sucediendo con muchas empresas. La mayoría de las compañías de ropa de marca manufacturan en el extranjero para que el trabajo sea realizado por operadores de máquinas de coser más baratos. Muchas empresas de inversión, como Fidelity en India, están contratando en países pobres trabajadores administrativos para reducir el costo de investigación en la industria. ¿Qué utilidad tiene ahorrar en los costos? Es básico. Si usted puede recortar los costos, entonces puede bajar sus precios o mejorar su producto. Por ejemplo, al manufacturar en India, Claimpower, una pequeña empresa de facturación médica y de seguros, redujo sus costos, bajó los precios que cobra a los médicos, cuadruplicó su negocio en dos años, y contrató a más empleados estadounidenses gracias a ese crecimiento.[22]

¿Cuál es la queja principal por enviar la producción (manufactura) al extranjero? Que demasiados empleos nacionales terminan en el

extranjero. Mientras analizamos esto, recuerde que los resultados del empleo por manufacturar en el extranjero son difíciles de aislar de otros cambios en el rubro de empleo. Claro, en la mayoría de los países de altos ingresos el desempleo aumentó sustancialmente durante el periodo de 2008-2009, pero esto probablemente se deba a las mejoras en la tecnología de producción y a la recesión global. Sin embargo, intentaremos identificar los resultados directos de la producción en el extranjero.

IBM es un buen ejemplo. Más de 70 por ciento de sus casi 400 000 empleados están basados fuera de Estados Unidos.

Al mandar parte de su trabajo de programación al extranjero, IBM ahorra unos $40 por hora por trabajador —lo que suma unos $168 millones al año—.[23] Los analistas están de acuerdo en que los competidores de IBM ubicados en países de salarios bajos, tales como Infosys en India, pueden tasar por debajo de su valor productos y servicios competitivos si IBM no manda esas operaciones al extranjero.[24] Es más, cuando usted se vuelve competitivo en precios, vende más tanto en su país como en otros países al exportarles. También es posible aumentar las ventas en el extranjero al ubicarse cerca de los clientes foráneos. A medida que usted *crea* empleos en este proceso, aumenta sus probabilidades de supervivencia.[25] Por ejemplo, en realidad IBM está salvando empleos al manufacturar en el extranjero. De nuevo, esto es básicamente el negocio: los ahorros en costos generan crecimiento, y el crecimiento a su vez crea más empleos.[26]

Y no cualquier empleo: este proceso permite a las empresas crear más empleos de *alto valor* en su país —los desempeñados por personas como gerentes e investigadores, quienes perciben altos salarios—. Cuando eso sucede, aumenta la demanda por gente calificada. En Estados Unidos, ese proceso ya ha generado mayor porcentaje de empleados de cuello blanco y profesionales en la fuerza de trabajo. Éstas son personas de *alto ingreso*, y más de ellas tienen empleo como resultado de enviar los empleos de *bajo ingreso* a países que tienen costos de mano de obra más bajos.[27]

Es más, la producción en el extranjero es una extensión natural del *outsourcing*, proceso por el cual las empresas contratan trabajo a otras empresas para que las primeras puedan concentrarse en lo que hacen mejor.[28] Esto contribuye a que una empresa sea más eficiente. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre el outsoursing de una empresa nacional contra una extranjera?

Ciertamente, hay trabajadores desplazados al manufacturar en el extranjero, pero las cifras *totales* del empleo muestran que estos trabajadores encuentran otros empleos igual que otros trabajadores desplazados por diversas razones. En una economía dinámica, las personas constantemente están cambiando de empleo. Hacerlo por causa del outsoursing no es distinto a hacerlo por cualquier otra razón, tal como cuando una empresa decide invertir en alguna tecnología que ahorre mano de obra. En cualquier caso, debido a que tienden a existir límites superiores en la cantidad de trabajo subcontratado que un país puede llevar a cabo, las predicciones más funestas sobre pérdidas de empleo son exageradas: sencillamente no existen suficientes personas desempleadas en el extranjero que tengan las habilidades necesarias *y que además* trabajarán a un costo suficientemente bajo.

La producción en el extranjero no es para todas las empresas o todos los tipos de operaciones. Algunas empresas están trayendo *de regreso* muchas operaciones del extranjero debido a factores como la mala calidad, la presión de los consumidores y preocupaciones sobre seguridad competitiva. De hecho, cerca de una quinta parte de las empresas que han migrado a manufacturar al extranjero ahora dicen que los ahorros son menores de lo esperado.[29] Y eso nos regresa a lo que decíamos explícitamente al principio: la producción en el extranjero funciona cuando se reducen los costos operativos *eficazmente*.

¿Es la producción en el extranjero una buena estrategia?

Contrapunto

Contrapunto

No Algunas cosas son buenas para algunas personas en algún momento, y eso es *casi* el caso de la producción en el extranjero, que desafortunadamente es buena para sólo *pocas* personas, pero no para la *mayoría*. Yo continúo escuchando sobre ahorros en costos, pero cuando compro bienes y servicios rara vez encuentro algo más barato de lo que solía ser. Ya sea que esté comprando una camisa Ralph Lauren, obteniendo servicios médicos de un doctor que está ahorrando dinero mediante Claimpower o que Fidelity administre mis activos, no he visto precios más bajos para mí. Además, el crecimiento de Claimpower tuvo que ser a expensas de otras empresas ubicadas en el negocio, no por un crecimiento en la cantidad de personas que accedían a servicios médicos por una baja de precios.

Sé de un estudio que examinó de cerca 17 países de altos ingresos y encontró que, al totalizarlo, el porcentaje del ingreso nacional destinado al trabajo ha disminuido mientras el porcentaje del ingreso nacional que se destina a ganancias ha aumentado.[30]

Aquí está uno de los problemas fundamentales: cuando se reemplazan empleos al enviar la producción al extranjero, se intercambian *buenos* empleos por *malos* empleos. La mayoría de los trabajadores que terminan en el lado corto de la vara de la producción en el extranjero han batallado durante décadas por obtener horarios razonables de trabajo y unas cuantas prestaciones básicas, tales como cuidado para la salud o planes de retiro. Más importante, sus ingresos les permitieron enviar a sus hijos a la universidad, y el resultado fue una generación en ascenso —y productiva.

Ahora muchos de estos empleados han trabajado por largo tiempo y lealmente para sus empleadores, y ¿qué han obtenido a cambio en la era de la producción en el extranjero? Sí, ya sé que los gobiernos les dan prestaciones por desempleo, pero nunca serán iguales a las que tenían antes los empleados, y se agotan.[31] Además de todo, podrían no tener otras capacidades útiles y a su edad, ¿quién va a cubrir la factura por capacitarlos nuevamente? El aumento en lo que usted llama "empleos de alto valor" no les hace *a ellos* ningún bien.

La producción en el extranjero puede provocar ahorros en costos en el corto plazo, pero muchos estudios indican que simplemente desvía la atención de las empresas de tomar las medidas más adecuadas para encontrar medios innovadores con qué obtener una producción más eficaz, tales como mejores técnicas de operación y mejor maquinaria.[32] Concentrarse en estas últimas alternativas podría reducir los costos, aumentar la producción, y mantener los empleos que se están yendo al extranjero.

Mientras estamos con el tema del "valor" del empleo, ¿qué tipo de empleos *estamos* creando en los países pobres? Porque los países están compitiendo con salarios más bajos, esto fomenta el mantener los salarios sin aumentos, en una especie de carrera hacia la baja. Sin embargo, en países de salarios bajos, las empresas multinacionales sin duda pagan a los trabajadores más de lo que éstos podrían obtener de

otra manera, y concedo que algunos de esos empleos —los de cuello blanco y los técnicos— son bastante buenos. Pero para la mayoría de la gente, los horarios son largos, las condiciones de trabajo son de barbarie, y la paga es apenas suficiente para sobrevivir. También hay poca seguridad del empleo. A medida que los salarios aumenten donde haya empresas produciendo en el extranjero, las empresas simplemente se mudarán a lugares más baratos para que el trabajo se realice. Por ejemplo, esto es lo que sucedió a los trabajadores en la isla de Mauricio. En cuanto los mauricianos comenzaron a pensar que podrían esperar un mejor modo de vida, las multinacionales encontraron trabajadores en otro lugar para hacer su trabajo de costura.[33]

Se admite que en una economía dinámica las personas tengan oportunidad de cambiar de empleo más a menudo de lo que lo harían en una economía estancada —*pero no en la medida que lo provoca la producción en el extranjero*—. Existe todavía algo de desacuerdo sobre los efectos de la producción en el extranjero en la tasa de empleo de un país. Los investigadores siguen analizando la cuestión, y están encontrando que más de los llamados mejores empleos también están siendo subcontratados. Un estudio sobre 2700 organizaciones importantes de Estados Unidos y Europa mostró que 700 mil empleos en finanzas, tecnología de información u otros puestos de alto nivel habían sido subcontratados en 2009, y que unos 250 mil al año serán subcontratados hasta 2014.[34] Los investigadores están encontrando datos como éstos: alrededor de 11 por ciento de los empleos estadounidenses están en riesgo de ser enviados al extranjero —casi 2 millones de los cuales se encuentran relacionados solamente con el área de la contabilidad—.[35] Así que, ¿estamos realmente creando empleos de mayor nivel? Éste es el balance final: en países como Estados Unidos, los trabajadores simplemente no están equipados para manejar el ritmo del cambio cuando ello significa que los empleos pueden ser exportados con mayor rapidez de lo que el empleado promedio puede mantener por diferentes capacidades.

Por qué las empresas participan en negocios internacionales

Ahora enfoquémonos en algunas de las maneras específicas en que las empresas pueden crear valor al volverse globales. Observe de nuevo la figura 1.1, donde verá tres principales objetivos operativos que subyacen en las razones para participar en los negocios internacionales:

- Expandir las ventas.
- Adquirir recursos.
- Reducir riesgos.

Normalmente, estos tres objetivos guían todas las decisiones acerca de participar o no en los negocios internacionales, y dónde y cómo hacerlo. Examinemos ahora cada uno de ellos con mayor detalle.

AMPLIAR LAS VENTAS

Las ventas de una empresa dependen del deseo y de la capacidad de compra de los consumidores para adquirir sus bienes o servicios. Obviamente, existen más consumidores potenciales en el mundo de los que se pueden encontrar en un solo país. Ahora bien, las ventas más altas por lo general crean valor, pero solamente si los costos de realizar las ventas adicionales no aumentan en forma desproporcionada. Recuerde, por ejemplo, el caso de apertura del capítulo. Las competencias deportivas televisadas a múltiples países aumentan los costos solamente de manera marginal, mientras que generan ingresos publicitarios que rebasan esos costos marginalmente aumentados. De hecho, las ventas adicionales en el extranjero podrían permitir a una empresa reducir sus costos por unidad al repartir los costos fijos —digamos, los costos de investigación evidentes— entre un número mayor de ventas. Debido a costos unitarios más bajos, puede aumentar las ventas aún más.



Así que expandir las ventas es un motivo importante para ampliarse hacia los mercados internacionales, y muchas de las empresas más grandes del mundo —como Volkswagen (Alemania), Ericsson (Suecia), IBM (Estados Unidos), Michelin (Francia), Nestlé (Suiza) y Sony (Japón)— obtienen más de la mitad de sus ventas fuera de su país de origen.[36] Sin embargo, recuerde que los negocios internacionales no son ámbito exclusivo de las grandes empresas. En Estados Unidos, 41 por ciento del valor de las exportaciones es realizado por empresas pequeñas y medianas (Pymes), como resultado de una combinación de sus exportaciones directas y sus ventas de componentes a las grandes empresas que los instalan en sus productos terminados destinados para su venta en el extranjero.[37]

Perseguir las ventas internacionales generalmente aumenta el mercado potencial y las utilidades potenciales.

ADQUISICIÓN DE RECURSOS

Los productores y distribuidores buscan productos, servicios, recursos y componentes de países extranjeros —a veces debido a que los insumos nacionales son inadecuados (como el petróleo

Las fuentes extranjeras pueden ofrecer a las empresas:

- Costos más bajos.
- Nuevos o mejores productos.
- Conocimiento operativo adicional.

crudo enviado a Estados Unidos)—. También buscan cualquier cosa que crea una ventaja competitiva. Esto puede significar adquirir un recurso que recorte los costos, tal como la dependencia de Rawlings de la mano de obra contratada en Costa Rica —un país que difícilmente juega béisbol— para producir sus pelotas de béisbol.

A veces las empresas obtienen ventajas competitivas al mejorar la calidad de sus productos o al diferenciarlos de los de sus competidores; en ambos casos, están aumentando potencialmente su participación en mercado y sus utilidades. La mayoría de los fabricantes de automóviles, por ejemplo, contratan a compañías de diseño del norte de Italia para que les ayuden con el estilizado. Muchas empresas establecen instalaciones de I&D para aprovechar recursos científicos adicionales.[38] Las empresas también aprenden mientras operan en el extranjero. Avon, por ejemplo, aplica el saber-cómo, *know-how*, de su experiencia de marketing adquirida en Latinoamérica para apoyar las ventas en el mercado hispano de Estados Unidos.[39]

REDUCCIÓN DEL RIESGO

Las operaciones internacionales pueden reducir los riesgos de operación al:

- Nivelar las ventas y las utilidades.
- Impedir que los competidores obtengan ventajas.

Operar en países con diferentes ciclos de negocios puede minimizar las variaciones en las ventas y las utilidades. La clave es el hecho de que las ventas disminuyen o crecen más lentamente en un país que está en recesión y aumentan o crecen con mayor rapidez en uno que se está expandiendo económicamente. Por ejemplo, durante 2008, las ventas estadounidenses de General Motors cayeron 21 por ciento, pero esto fue compensado parcialmente por el crecimiento de 30 por ciento en ventas en Rusia, 10 por ciento en Brasil, y 9 por ciento en India.[40] Además, al obtener suministros de productos o componentes tanto nacional como internacionalmente, las empresas pueden ser capaces de equilibrar el impacto de los cambios en los precios o de la escasez en un país determinado.

Por último, las empresas con frecuencia se vuelven internacionales por razones defensivas. Tal vez deseen compensar algunas ventajas de sus competidores en los mercados extranjeros que pudieran dañarles en otras ubicaciones. Al operar en Japón, por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) retrasó la expansión al extranjero de sus potenciales rivales japoneses al frenar su acumulación de recursos necesarios para expandirse hacia otros mercados internacionales donde P&G estaba operando.

De modo similar, la empresa británica Natures Way Foods siguió a uno de sus clientes, la cadena de abarrotes Tesco, al mercado de Estados Unidos. Este movimiento amplió sus ventas y su relación con Tesco. Además, redujo el riesgo de que Tesco encontrara un proveedor alterno que pudiera amenazar la relación de Natures Way con Tesco en el mercado británico.

Modos de operación en los negocios internacionales

Cuando busque los negocios internacionales, una organización debe decidirse por uno de los *modos de operación* adecuados que se incluyen en la figura 1.1. En las siguientes secciones analizaremos con cierto detalle cada uno de estos modos.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE MERCANCÍAS

Las exportaciones e importaciones de mercancía son generalmente las transacciones económicas internacionales más comunes de un país.

Exportar e importar son los modos más populares de hacer negocios internacionales, en especial entre las empresas más pequeñas. Las **exportaciones de mercancía** se refieren a las ventas al extranjero de productos tangibles —bienes–; las **importaciones de mercancía** son bienes que se traen hacia *dentro* de un país. Debido a que podemos *ver* realmente estos productos a medida que entran y salen del país, a veces los llamamos *importaciones* y *exportaciones visibles*. Los zapatos deportivos que una planta en Indonesia envía a Estados Unidos son exportaciones para Indonesia e importaciones para Estados Unidos. Para la mayoría de los países, la exportación y la importación de bienes son las principales fuentes de ingresos y gastos internacionales.

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE SERVICIOS

Los términos *exportación* e *importación* a menudo se aplican solamente a *mercancías*. Para las *ganancias internacionales* que no provienen de venta y compra de mercancías, usamos los términos **exportaciones de servicios** e **importaciones de servicios**. El proveedor y receptor de un pago

hace una *exportación de servicio*; el receptor y pagador hace una *importación de servicio*. Los servicios constituyen el sector de crecimiento más rápido en el comercio internacional. Las exportaciones e importaciones de servicios toman muchas formas, y en esta sección analizaremos las más importantes:

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

Las exportaciones e importaciones de servicios constituyen ventas y compras internacionales que no son relacionadas con las ventas y las compras de productos.

- Ejemplos de servicios son los viajes, la transportación, operaciones bancarias y de seguros, y el uso de activos como marcas comerciales, patentes y derechos de autor.
- Las exportaciones e importaciones de servicios son muy importantes para algunos países.
- Incluyen muchos modos de operación de negocios internacionales y especializados.

Turismo y transporte Digamos que las hermanas Williams, Venus y Serena, toman un avión de Air France de Estados Unidos a París para jugar el torneo de tenis Abierto de Francia. Sus boletos en Air France y gastos de viaje en Francia son exportaciones de servicios para Francia e importaciones de servicios para Estados Unidos. Entonces, obviamente, turismo y transporte son fuentes importantes de ingresos para las aerolíneas, empresas navieras, agencias de viajes y los hoteles.

Las economías de algunos países dependen fuertemente de los ingresos de estos sectores. En Grecia y Noruega, por ejemplo, una cantidad significativa de empleos y ganancias de divisas provienen de carga extranjera que transportan las líneas navieras griegas y noruegas. Las ganancias por concepto de turismo son más importantes para la economía de las Bahamas que ganancias por exportación de mercancías. (Como veremos en nuestro caso de cierre del capítulo, el buen clima de todo el año permite que los países del Caribe se beneficien de los pasajeros que llegan en los barcos cruceros).

Desempeño del servicio Algunos servicios, incluyendo los de banca, seguros, renta, ingeniería y gestión, constituyen las ganancias netas de una empresa en la forma de *comisiones*: pagos por el desempeño de esos servicios. En un nivel internacional, por ejemplo, las empresas podrían pagar comisiones por servicios de ingeniería provistos como **operaciones llave en mano**, que son proyectos de construcción realizados bajo contrato y transferidos a sus propietarios cuando están listos para entrar en operación. La empresa estadounidense Bechtel actualmente tiene contratos llave en mano en Perú y Arabia Saudita para construir, respectivamente, un concentrador de cobre y una fundición de aluminio. Las empresas también pagan comisiones por los **contratos administrativos** —arreglos en los que una empresa provee personal para llevar a cabo funciones gerenciales generales o especializadas para otra empresa —. Disney recibe este tipo de comisiones por parte de los parques temáticos Disney ubicados en Francia y Japón.

Uso de activos Cuando una empresa permite que otra use sus activos —como ocurre con las marcas comerciales, las patentes, los derechos de autor o la experiencia— bajo contratos denominados **acuerdos de licencia**, recibe ganancias llamadas *regalías*. Por ejemplo, Adidas paga regalías por usar el logotipo del equipo de fútbol Real Madrid en las chaquetas que vende. Las **regalías** también provienen de contratos de franquicia. La **franquicia** es un modo de negocios en el que una de las partes (el *franquiciador*) permite a otro (el *franquiciatario*) usar una marca comercial como activo esencial del negocio del franquiciado. Como regla, el franquiciador (digamos McDonald's) también ayuda constantemente en la operación del negocio del franquiciatario, tal vez proveyendo insumos, servicios administrativos o tecnología.

INVERSIONES

Los dividendos e intereses pagados sobre las inversiones extranjeras también se consideran exportaciones e importaciones de servicios porque representan el uso de activos (capital). Sin embargo, las propias inversiones son tratadas en las estadísticas nacionales como diferentes formas de exportaciones e importaciones de servicios. Observe que *inversión extranjera* significa la tenencia de propiedad extranjera a cambio de un rendimiento financiero, como intereses y dividendos, y podría tomar dos formas: *directa* y *cartera*.

Inversión directa En la **inversión extranjera directa** (IED), a la que algunas veces se le llama *inversión directa*, el inversionista obtiene una participación mayoritaria en una empresa extranjera. Cuando, por ejemplo, inversionistas estadounidenses compraron el Liverpool Football Club, este club de fútbol se convirtió en una IED estadounidense en Reino Unido. El control no necesita ser del 100 por ciento ni siquiera del 50 por ciento; si un inversionista extranjero

tiene una participación minoritaria y la propiedad restante se encuentra muy fraccionada, ningún otro propietario podrá contrarrestar efectivamente las decisiones del inversionista. Cuando dos o más empresas comparten la propiedad de una IED, la operación se denomina **empresa conjunta**.

Aunque las 100 más grandes empresas internacionales del mundo representan una alta proporción de la producción global, el amplio número de empresas que están utilizando las IED indica que también es común entre firmas pequeñas. Actualmente, cerca de 79 mil empresas de todo el mundo controlan unas 790 mil inversiones extranjeras directas en todas las industrias.[41]

Los componentes clave de la inversión de cartera son:

- Participación no mayoritaria en una operación extranjera.
- Beneficios financieros (por ejemplo, préstamos).

Inversión de cartera Una **inversión de cartera,** o **portafolio**, es un interés financiero *no mayoritario* en otra entidad. Generalmente toma una de dos formas: acciones en una empresa o préstamos a una empresa (o país) en la forma de bonos, cuentas, o notas compradas por el inversionista. Son importantes para la mayoría de las empresas con operaciones internacionales extensivas, las cuales rutinariamente mueven fondos de un país a otro para obtener beneficios financieros a corto plazo.

TIPOS DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES

Básicamente, una "compañía internacional" es una empresa que tiene operaciones internacionalmente, pero tenemos una variedad de términos para designar los diferentes tipos de operaciones. Las empresas internacionales altamente comprometidas a menudo recurren a múltiples tipos de operaciones. Las empresas trabajan unidas —en *empresas conjuntas*, *acuerdos de licencias*, *contratos administrativos*, *propiedad minoritaria* y *acuerdos contractuales a largo plazo*— todos los cuales son conocidos como **acuerdos de colaboración**. El término **alianza estratégica** a veces se usa para decir lo mismo, pero generalmente se refiere ya sea a un arreglo de importancia crítica para uno o más socios o a un acuerdo que no implica propiedad conjunta.

Una EMN (a veces llamada CMN o CTN) es una compañía con inversión extranjera directa.

Empresa multinacional Una **empresa multinacional (EMN)** generalmente refiere a cualquier empresa con inversión extranjera directa. Ésta es la definición que usamos en este texto. Sin embargo, algunos autores argumentan que una empresa debe tener inversiones directas en algún número mínimo de países para ser una EMN. El término **corporación multinacional** o **compañía multinacional (CMN)** a menudo se utiliza como sinónimo de una EMN, mientras que la ONU usa el término **compañía transnacional (CTN)**.

¿Importa el tamaño? Algunas definiciones requieren de un tamaño determinado —generalmente gigantesco—. Una empresa pequeña, sin embargo, puede tener inversión extranjera directa y adoptar cualquiera de los modos operativos que hemos analizado. Por supuesto, una pequeña empresa internacional, si es exitosa, se vuelve una gran empresa. Vistaprint es un buen ejemplo. Fundada en 1995, sus ventas en 120 países para 2010 fueron de $670 millones, de los cuales 45 por ciento provenía de fuera de su mercado local estadounidense.

Por qué los negocios internacionales difieren de los nacionales

Los gerentes que trabajen en negocios internacionales deben entender las disciplinas de las ciencias sociales y cómo ellas afectan todos los campos funcionales de los negocios.

Ahora cambiemos hacia las condiciones existentes en el *entorno externo* de una empresa y que podrían afectar sus operaciones internacionales. Las empresas inteligentes no forman o desarrollan los medios necesarios para implementar las estrategias internacionales sin examinar antes las condiciones que se indican en el lado izquierdo de la figura 1.1, y que se organizan en las siguientes categorías:

- *Factores físicos* (tales como la geografía o la demografía de un país).
- *Factores sociales* (tales como la política, las leyes, la cultura y la economía).
- *Factores competitivos* (tales como el número y la fortaleza de los proveedores de una empresa, de sus clientes y de las empresas rivales).

Al examinar estas categorías, nos involucramos en el ámbito de las *ciencias sociales*, el cual ayuda a explicar cómo afectan las condiciones externas los patrones de conducta en diferentes partes del mundo.

FACTORES FÍSICOS Y SOCIALES

Los factores físicos y sociales que mostramos anteriormente pueden afectar el cómo elaboran y comercializan sus productos las empresas, cómo obtienen personal para sus operaciones, e incluso cómo mantienen sus cuentas. Recuerde que cualquiera de estos factores podría requerir que una empresa altere sus operaciones en el extranjero (en comparación con hacerlo nacionalmente) en aras de la eficiencia.

Influencias geográficas Los gerentes que saben de geografía están en buena posición para determinar la ubicación, cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos del mundo, así como para implementar formas de explotarlos. La distribución dispareja de los recursos en todo el mundo ayuda a explicar por qué diferentes bienes y servicios son producidos en diferentes lugares. Más aun, los países difieren en su tamaño de masa territorial y población. Debido a que los países pequeños tienen menos acceso a recursos nacionales variados y a grandes mercados, generalmente son más dependientes del comercio internacional que los países más grandes.

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

Una vez más, hablemos de deportes. Noruega tiene mejores resultados en los Juegos Olímpicos de Invierno que en las Olimpiadas de Verano debido a su clima, y a excepción del bien publicitado equipo jamaiquino de *bobsled* (cuyos miembros en realidad viven en Canadá), los países tropicales ni siquiera compiten en las olimpiadas de invierno. El dominio de los africanos del Este en las carreras de fondo se debe en parte a su capacidad física para entrenar en altitudes mayores que la mayoría de los demás corredores.

Las barreras geográficas —montañas, desiertos, junglas y demás— a menudo afectan los canales de distribución y de comunicación. Y las probabilidades de que se presenten desastres naturales y condiciones climáticas adversas (huracanes, inundaciones, sequías, terremotos, erupciones volcánicas, tsunamis) pueden hacer que un negocio sea más riesgoso en algunas áreas que en otras, en tanto afecten los suministros, precios y condiciones de operación en países lejanos, tal como se ilustra en las fotografías de la página 20. Una vez más, podemos adelantarnos a nuestro caso de cierre del capítulo, el cual muestra que los operadores de líneas de cruceros deben adaptar sus puertos de visita cuando hay amenazas de huracán. Recuerde que las condiciones climáticas también pueden tener ciclos de corto o largo plazo. Por ejemplo, el derretimiento reciente de los témpanos de hielo ártico y las nuevas tecnologías para los barcos han permitido que más barcos utilicen el Paso del Noroeste para recortar costos de transporte al ahorrarse hasta 15 días de navegación en alta mar.[42]



Por último, la distribución de la población y el impacto de la actividad humana en el medio ambiente podrían ejercer fuertes influencias sobre los negocios internacionales del futuro, particularmente si los cambios ecológicos o las regulaciones causan que las empresas se muden o alteren sus operaciones.

Políticas públicas No sorprende que las políticas públicas influyan en cómo se llevan a cabo los negocios internacionales dentro de las fronteras nacionales (en realidad, *si* se llevarán a cabo *o no*). Por ejemplo, Cuba tuvo alguna vez una franquicia de béisbol de ligas menores, la cual siguió el curso que tomaron las relaciones diplomáticas entre Cuba y Estados Unidos en la década de 1960. Varios jugadores cubanos son ahora miembros de equipos profesionales estadounidenses, aunque la mayoría tuvo que huir de su país para jugar en el extranjero.

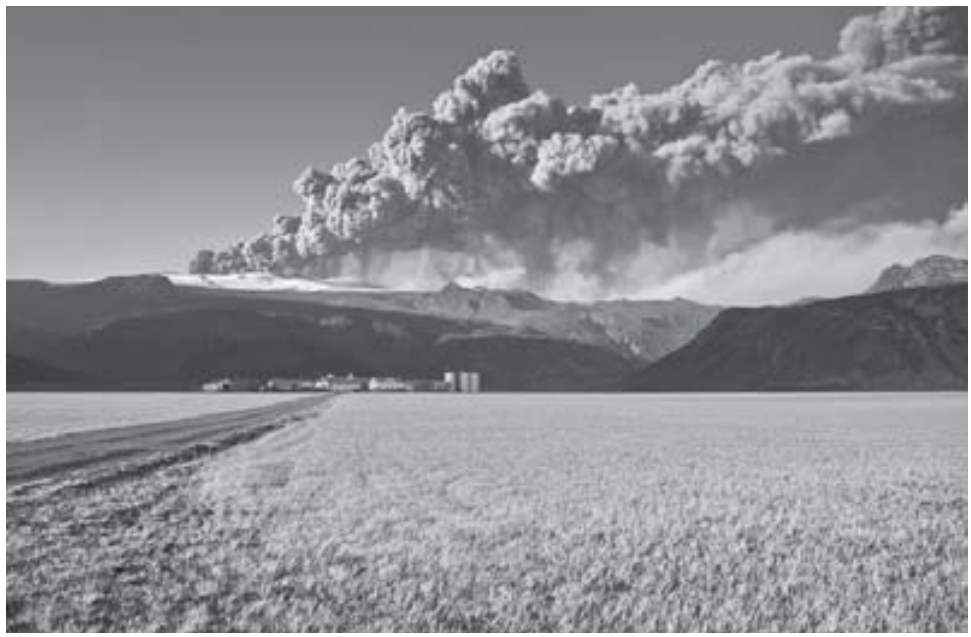
Es obvio que las disputas políticas —en particular los enfrentamientos militares— pueden perturbar el comercio y la inversión. Incluso los conflictos que afectan directamente sólo a pequeñas áreas pueden llegar a tener efectos de largo alcance. El bombardeo terrorista de un hotel en Indonesia provocó una disminución de los ingresos turísticos y del capital de inversión porque tanto individuos como empresas que operan en el extranjero percibieron a Indonesia como un país muy riesgoso.

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

Políticas legales Las leyes nacionales e internacionales desempeñan un gran papel en la determinación de cómo puede una empresa tener operaciones en el extranjero. Una *ley nacional* incluye tanto las regulaciones del país de origen de la empresa como las del país anfitrión en temas tales como el gravamen fiscal, el empleo y las transacciones de divisas. La ley británica, por ejemplo, determina cómo se gravarán los impuestos del Liverpool Football Club, que es propiedad de inversionistas estadounidenses, y de qué nacionalidad serán sus empleados. En tanto que la ley estadounidense determina cómo y cuándo serán gravadas las ganancias de la operación en Estados Unidos.

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

Una *ley internacional* —en la forma de acuerdos legales entre países— determina cómo son gravadas las ganancias en *todas* las jurisdicciones involucradas. Una ley internacional también



Fuente: © Jon Helgason/iStockphoto.com



Fuente: Fedor Selivanov/Shutterstock.com

Una erupción volcánica en Islandia (arriba) afectó los negocios en una región muy amplia, como el cierre del aeropuerto de Zúrich en Suiza (abajo).

debe determinar cómo (y si) pueden las empresas tener operaciones en determinados lugares. Como señalamos en nuestro caso de cierre del capítulo, por ejemplo, los acuerdos permiten a las tripulaciones de las naves desplazarse prácticamente hacia cualquier lugar sin ser acosadas.

Por último, las formas en que se hacen *cumplir* las leyes también afectan las operaciones extranjeras de una empresa. En el ámbito de las marcas comerciales, el conocimiento patentado y los derechos de autor, la mayoría de los países se han adscrito a tratados internacionales y han aprobado leyes nacionales que tratan las violaciones de esos derechos. Muchos, sin embargo, hacen muy poco por obligar a cumplir los acuerdos o sus propias leyes. Por esta razón, las empresas no sólo deben comprender los acuerdos y las leyes, sino también determinar qué tan meticulosamente se hacen cumplir en diferentes países.

Las normas interpersonales de un país podrían requerir alterar las operaciones de una empresa.

Factores de comportamiento Las disciplinas relacionadas de la antropología, psicología y sociología pueden ayudar a los gerentes a comprender mejor los diferentes valores, actitudes y creencias. A su vez, esta comprensión puede ayudarlos a tomar decisiones operativas en el extranjero.

Volvamos una vez más al caso de apertura del capítulo. Aunque los deportes profesionales se están expandiendo internacionalmente, la popularidad de deportes específicos difiere entre países. Es interesante que esas diferencias afecten la manera en que la industria cinematográfica trata el tema de los deportes. Como regla, los productores estadounidenses no escatiman en gastos para asegurarse de que las películas generen el mayor atractivo (e ingreso) internacional. Sin embargo, cuando se trata de películas con temas deportivos normalmente recortan los costos. ¿Por qué? Porque las personas de un país a menudo reaccionan tibiamente cuando se trata de los deportes de otro país, y los cineastas no ven mucho caso en gastar dinero adicional intentando atraer a públicos e ingresos extranjeros con estos filmes.[43]

También debemos recalcar que las reglas de los deportes a veces son distintas entre los países. A los japoneses *sí* les importa el béisbol estadounidense, pero la cultura japonesa valora la armonía más de lo que lo hace la estadounidense, mientras que la cultura estadounidense valora más la competitividad que la japonesa. Esto se refleja en diferentes reglas de béisbol: un juego en Estados Unidos sigue hasta que haya un ganador, mientras que en Japón se conforman con un empate si ningún equipo lleva la delantera después de 12 entradas.

Fuerzas económicas La economía explica por qué los países intercambian bienes y servicios, por qué el capital y la gente viajan entre países en el curso de los negocios, y por qué la moneda de un país tiene un determinado valor en comparación con la de otro. Recuerde de nuestro caso de introducción que el porcentaje de jugadores que no nacieron en Estados Unidos ha ido aumentando en el roster de las ligas mayores. Los jugadores de República Dominicana constituyen la mayor parte de los no nacidos en Estados Unidos, pero aunque el béisbol es bastante popular en República Dominicana, la idea de establecer allí un equipo de ligas mayores sencillamente no es viable. ¿Por qué? Porque escasos dominicanos pueden permitirse pagar los precios de los boletos necesarios para mantener un equipo. Obviamente, los mayores ingresos de la población en Estados Unidos y Canadá permiten a los equipos de ligas mayores ofrecer altos salarios que atraen a los jugadores dominicanos.

La economía también ayuda a explicar por qué algunos países pueden producir bienes y servicios por menos. Y la economía provee las herramientas analíticas necesarias para determinar el impacto que tienen las operaciones de una empresa internacional en la economía tanto del país anfitrión como del de origen, así como el impacto del entorno económico del país anfitrión sobre una empresa extranjera.

La economía explica las diferencias que hay entre los países en cuanto a costos, valores de las monedas, y tamaño del mercado.

EL ENTORNO COMPETITIVO

Además de sus entornos físicos y sociales, toda empresa globalmente activa opera dentro de un entorno competitivo. La figura 1.1 destaca los factores competitivos clave en el entorno externo de un negocio internacional: estrategia de producto, base de recursos y experiencia, y capacidad de los competidores.

Estrategia competitiva para productos Los productos compiten por medio de *estrategias de costos* o *de diferenciación*, estas últimas generalmente mediante:

- El desarrollo de una *imagen de marca* favorable, generalmente a través de la publicidad o de una experiencia de largo plazo del consumidor con la marca; o
- El desarrollo de *características únicas*, tales como las que se logran a través de esfuerzos de I&D o de diferentes medios de distribución.

Al utilizar cualquiera de estos enfoques, una empresa puede comercializar masivamente un producto o vender a un nicho de mercado (este último enfoque se llama *estrategia de enfoque*). Las diferentes estrategias pueden ser utilizadas para diferentes productos o países, pero la elección de la estrategia por parte de la empresa desempeña un rol importante en la determinación de cómo y dónde tendrá operaciones. Por ejemplo, Fiat, una marca italiana de automóviles que compite principalmente bajo una estrategia de costos dirigida a ventas de mercado masivo. Esta estrategia ha influido en que Fiat establezca plantas de motores en China, donde los costos de producción son bajos, y venda en India y Argentina, que son mercados sensibles al costo. Es interesante que Fiat también sea propietaria de Ferrari, la cual compite bajo una estrategia que se enfoca en los consumidores de muy altos ingresos. Mientras que el competitivo mercado de Estados Unidos no ha sido favorable para la estrategia de marca de mercado masivo de Fiat, esta marca sí vende

La situación de una empresa puede ser diferente entre países por:

- Su calificación competitiva.
- Los competidores que enfrente.

más de la cuarta parte de todos sus Ferrari en Estados Unidos. Con su inversión en Chrysler, Fiat planea vender también el Fiat 500 (una especie de automóvil boutique) mediante una estrategia de enfoque.

Recursos y experiencia de la empresa Otros factores competitivos son el tamaño y los recursos de la empresa en comparación con los de sus competidores. Un líder de mercado, por ejemplo —digamos, Coca-Cola—, tiene recursos para emprender operaciones internacionales mucho más ambiciosas que un competidor más pequeño como Royal Crown. Royal Crown vende en cerca de 60 países, Coca-Cola en más de 200.

En los mercados grandes, como el de Estados Unidos, las empresas deben invertir muchos más recursos para asegurar la distribución nacional que en los mercados pequeños (tales como Irlanda). Además, probablemente se enfrenten a más competidores en los mercados grandes; en un país de Europa, sobre todo en la venta minorista, una empresa tiene probabilidades de enfrentarse a tres o cuatro competidores significativos, en comparación con los 10 o 20 que enfrentará en Estados Unidos.[44]

A la inversa, la participación nacional del mercado y el reconocimiento de marca están relacionados con la operación en un país determinado. Una empresa con una posición dominante de largo plazo en un mercado utiliza tácticas de operación bastante diferentes de las que emplea un recién llegado. Una empresa así, por ejemplo, tiene mucho más peso con los proveedores y distribuidores. Recuerde también que ser líder en un país no garantiza serlo en otro. En la mayoría de los mercados, Coca-Cola es el líder, y Pepsi-Cola está en un fuerte segundo lugar; sin embargo, en India, Coca-Cola es número tres, por detrás de Pepsi y de una marca local llamada *Thums Up*.[45]

Competidores que se enfrentan en cada mercado Por último, el éxito en un mercado (ya sea nacional o extranjero) a menudo depende de si la competencia también es internacional o local. Por ejemplo, los fabricantes de aeronaves comerciales, Boeing y Airbus, casi compiten sólo entre sí en todos los mercados que atienden. Lo que aprenden uno de otro en un país les resulta útil para pronosticar las estrategias del otro en otros lugares. En contraste, la cadena de supermercados Tesco enfrenta una competencia diferente en casi todos los mercados extranjeros donde entra.

Viendo a
Futuro Tres maneras de ver la globalización

En esta coyuntura, hay una gran diferencia de opinión acerca del futuro de los negocios internacionales y la globalización. Básicamente, hay tres puntos de vista importantes:

- El avance de la globalización es inevitable.
- Los negocios internacionales crecerán principalmente sobre líneas regionales más que globales.
- Las fuerzas que trabajan en contra de una mayor globalización y más negocios internacionales frenarán el crecimiento de ambos rubros.

La globalización es inevitable

El punto de vista de que la globalización es inevitable refleja la premisa de que los avances en la conectividad humana son tan omnipresentes que en todos lados los consumidores tendrán conocimiento de mejores productos y los demandarán a los mejores precios, independientemente de sus orígenes. Aquellos que tienen este punto de vista también argumentan que debido a que las empresas multinacionales han creado tantas redes internacionales de producción y distribución, también presionarán a los gobiernos para que impongan menos restricciones sobre los movimientos internacionales de bienes y los medios para producirlos.

Incluso si aceptamos este punto de vista, debemos todavía enfrentar al menos un desafío para montarnos sobre la ola del futuro: debido a que el futuro es lo que hagamos de él, debemos averiguar cómo extender los beneficios de la globalización de manera equitativa mientras se minimizan las dificultades que se depositan sobre las partes —tanto personas como empresas— que sufren por la aumentada competencia internacional.

El *Wall Street Journal* planteó una pregunta a todos los ganadores vivos del Premio Nobel de Economía: "¿Cuál es el mayor desafío económico para el futuro?". Varias respuestas se referían a la globalización y a los negocios internacionales. Robert Fogel dijo que es el problema de obtener tecnología disponible y alimento para las personas que están muriendo innecesariamente. Tanto Vernon Smith como Harry Markowitz especificaron la necesidad de bajar las barreras comerciales globales. Lawrence Klein hizo un llamado a "la reducción de la pobreza y la enfermedad en un entorno político pacífico". John Nash sintió que debemos

atacar el problema de aumentar el nivel de vida en todo el mundo mientras la cantidad de superficie terrestre por persona está disminuyendo.[46] Claramente, cada una de estas respuestas proyecta tanto desafíos como oportunidades gerenciales.

Más crecimiento regional que global

El segundo punto de vista —que el crecimiento será en su mayor parte regional más que global— se basa en estudios que muestran que casi todas las empresas sobre las que pensamos como "globales" llevan a cabo la mayor parte de sus negocios en su país de origen y en países vecinos.[47] La mayor parte del comercio internacional es regional, y muchos tratados para eliminar las barreras comerciales son regionales. Los costos de transporte favorecen los negocios regionales sobre los globales. Y las ventas regionales podrían ser suficientes para que las empresas obtengan economías de escala con las cuales puedan cubrir adecuadamente sus costos fijos. De cualquier manera, la regionalización de la actividad empresarial puede ser únicamente una etapa de transición. En otras palabras, las empresas podrían promover primero los negocios internacionales en países cercanos y después ampliar sus actividades una vez que hayan alcanzado ciertas metas regionales.

La globalización y los negocios internacionales se desacelerarán

El tercer punto de vista defiende que el paso de la globalización se desacelerará o tal vez ya haya comenzado a colapsar.[48] Teniendo en cuenta los sentimientos en contra de la globalización que mencionamos anteriormente, es fácil ver que algunas personas están firmes y serias en expresar sus reservas. El punto crucial del movimiento contra la globalización es el creciente cisma percibido entre las partes (incluyendo las empresas multinacionales) que están en auge en un entorno globalizado y las que no lo están. Por ejemplo, durante 2009, las personas hambrientas (malnutridas) aumentaron en cerca de 100 millones desde 2008 y llegaron a constituir cerca de 20 por ciento de la población mundial.[49]

Los opositores de la globalización presionan a los gobiernos a promover el nacionalismo al aumentar las barreras comerciales y rechazar a organizaciones y tratados internacionales. Históricamente, este tipo de grupos a menudo han tenido éxito (al menos temporalmente) en obstruir avances tecnológicos o comerciales que amenazaban su bienestar. Recientemente, los sentimientos opositores a la globalización han crecido en muchos países, así tenemos el cambio en la ley estatal promulgado en Arizona para restringir a los inmigrantes indocumentados, la deportación de la etnia Roma (gitanos) por parte de Francia, la evacuación en Italia de los inmigrantes para protegerlos contra residentes locales, y las victorias contra la inmigración por parte del Partido Democrático de Suecia.[50] En Brasil y Sudáfrica, los votantes han autorizado a las empresas nacionales copiar fármacos bajo nuevas protecciones globales de patentes. Bolivia y Venezuela han nacionalizado algunas inversiones extranjeras, y Estados Unidos impidió que China comprara una compañía petrolera estadounidense. La lucha entre los pro y los contra de la globalización es una de las razones por las que el proceso de globalización ha hecho progresos a trompicones.

Otras incertidumbres pueden frenar la globalización. Primero está la cuestión de los precios del petróleo, que afectan el transporte internacional porque pueden constituir más de 75 por ciento de los costos operativos en los grandes barcos.[51] A principios de 2008, los precios globales del petróleo aumentaron 44 por ciento, cayeron 74 por ciento hacia fines del mismo año para después casi duplicarse a fines de 2010. Muchas empresas estadounidenses, como los fabricantes de muebles, han respondido mediante un retorno a las bases de producción nacional en vez de enfrentarse a la incertidumbre de los costos del transporte.[52] Segundo, la recesión económica y el desempleo persistente desde 2008 han llevado a los países a implementar medidas para proteger a sus fuerzas laborales. Tercero, las preocupaciones sobre la seguridad —confiscación de la propiedad, terrorismo, piratería de barcos y la franca anarquía— podrían impedir que las empresas se aventuren mucho hacia el exterior.

Por último, un punto de vista mantiene que para que la globalización sea exitosa, son necesarias instituciones eficaces con mandatos claros; sin embargo, existe cierta preocupación acerca de que ni las instituciones ni las personas que laboren en ellas puedan manejar adecuadamente las complejidades de un mundo interconectado.[53]

Avanzar

Solamente el tiempo lo dirá, pero una cosa parece segura: si una empresa desea capitalizar las oportunidades internacionales, no puede esperar demasiado tiempo para ver lo que sucede en los frentes político y económico. Las inversiones en investigación, equipo, plantas y capacitación del personal pueden llevarse años. Siempre es desafiante realizar pronósticos sobre oportunidades y riesgos en el extranjero. Sin embargo, al examinar las diferentes maneras en que el futuro podría desarrollarse, la gerencia de una empresa tiene mayor probabilidad de evitar sorpresas desagradables. Es por ello que cada capítulo de este libro incluye una sección que muestra cómo determinados temas del capítulo pueden volverse temas para ver el futuro de los negocios internacionales.■

CASO Montar la ola del crecimiento: Carnival Cruise Lines

Debo bajar a los mares de nuevo, el canto de la marea furiosa
es una llamada clara y salvaje que no puede ser desoída

—John Masefield, The Seekers

El llamado del mar fomenta el negocio de los cruceros.[54] Los viajes en el mar han tenido un halo de misterio por siglos, pero solamente en décadas recientes la experiencia del mar abierto y los puertos exóticos ha estado disponible al mercado masivo.

Históricamente, el viaje recreativo en el mar fue un gran esfuerzo elitista. Los miembros de las clases sociales más bajas se encontraron ocasionalmente en mar abierto, pero a menudo como buscadores de empleo desplazados o como miembros de la tripulación a bordo de los barcos. Sin embargo, en años recientes, la industria de los cruceros ha sufrido muchos cambios de todo tipo y los grupos demográficos a los que se dirige actualmente incluyen la clase media trabajadora así como a los ricos ociosos.

¿Qué es un crucero y qué le sucedió a la industria de los cruceros?

Un "crucero" es un viaje de placer por mar (en contraposición a, digamos, ir en un buque ballenero, una asignación de la marina o un viaje en ferri para llegar del punto A al punto B). Típicamente, los pasajeros disfrutan de alojamiento en un camarote por el tiempo que dure el recorrido de un itinerario fijo que los lleva de regreso a su punto de embarque original.

Hubo una época en que los barcos (llamados *buques de pasajeros*) transportaban a las personas entre océanos y mares, ya fuera por negocios o en viajes de placer, pero el desarrollo del servicio aéreo trasatlántico después de la Segunda Guerra Mundial ofreció una alternativa más veloz y menos cara, y las aerolíneas captaron pasajeros de los barcos. La balanza competitiva se inclinó decisivamente en la década de 1960, cuando los avances en la tecnología de los *jets* hicieron que el viaje aéreo fuera una opción viable para una masa creciente de viajeros internacionales orientados a controlar su presupuesto. Convirtiendo más espacio de barco en alojamiento de bajo precio, las líneas navieras intentaron contrarrestar sus pérdidas con el recordatorio de "llegar allá es la mitad de la diversión", pero una a una, fueron retirando del servicio los grandes buques de lujo que habían surcado los océanos durante décadas.

La industria contemporánea de los cruceros

Hoy la industria de los cruceros está dominada por tres empresas —Carnival, Royal Caribbean y Star— que mantienen un control combinado de 91 por ciento del mercado. Por mucho, la mayor de las tres es Carnival, que opera un número de líneas a las que llama *marcas*. El mapa 1.2 muestra los corporativos de estas marcas. Carnival ofrece cruceros hacia cada continente del planeta, incluyendo la Antártica.

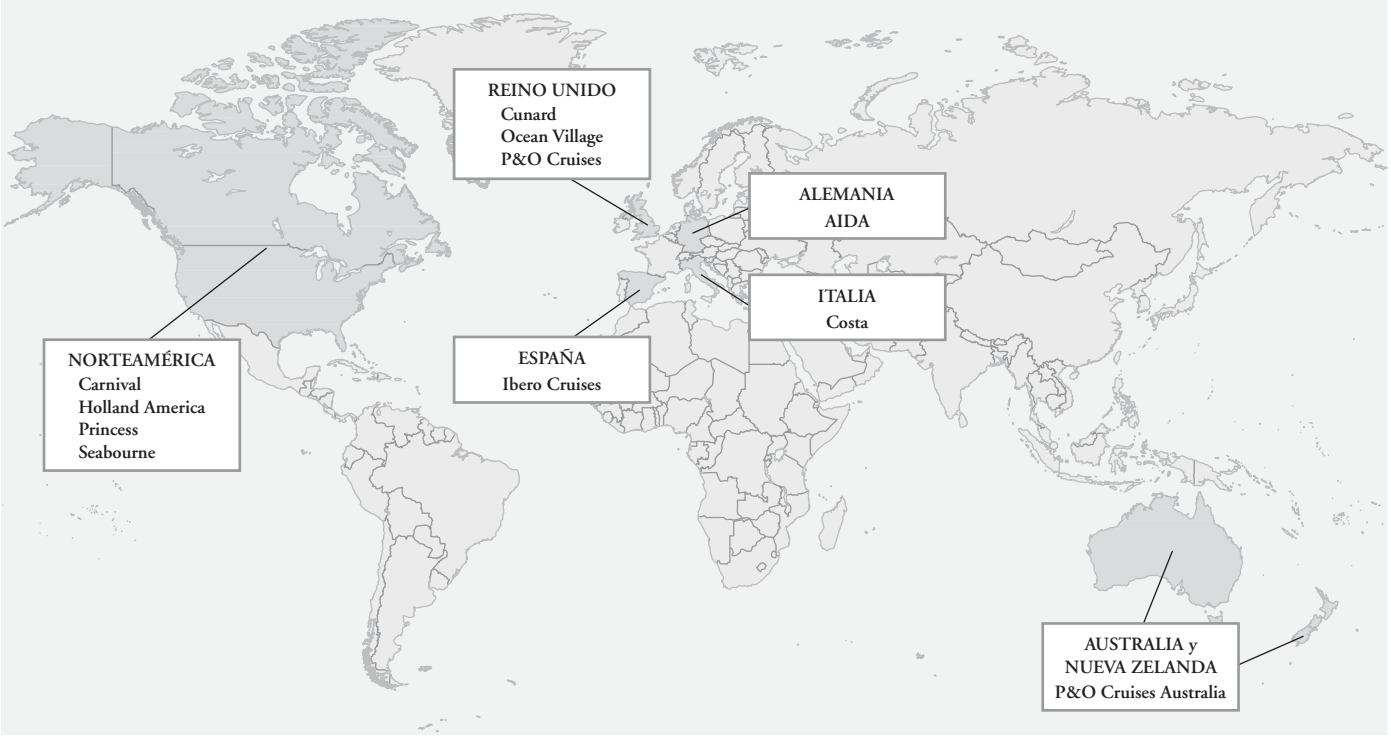
Carnival Corporation nació cuando Ted Arison, un antiguo socio de Norwegian Cruise Lines, vio la oportunidad de ampliar el mercado masivo de los viajes por mar promoviendo la idea de vacacionar en un "barco divertido" —una excursión diseñada para ser un poco menos formal y lujosa que el tradicional trasatlántico—. El momento era el adecuado. Los viajes por mar aún proyectaban cierta aura, y más personas podían permitirse tomar una vacación por el mar. Además, muchos de estos vacacionistas también asistían a las fiestas —paseos grupales, visitas a parques temáticos y estancias en Las Vegas— que eran compatibles con el concepto del barco divertido. Arison compró un trasatlántico retirado a buen precio, lo reacondicionó con colores brillantes, lo equipó con luces brillantes, y le instaló discotecas y casinos. En su viaje inaugural desde Miami en 1972, el *Mardi Gras* encalló con 300 periodistas a bordo, pero afortunadamente ni el barco ni el concepto de negocio de Arison se dañaron demasiado. Embarcando desde Miami hacia destinos como Jamaica, Puerto Rico y las Islas Vírgenes de Estados Unidos, pronto el *Mardi Gras* se volvió exitoso.

Con el tiempo, Arison añadió no sólo barcos sino líneas completas de cruceros a su flota. Hoy, cada marca opera principalmente en un área designada del mundo y se diferencia de otras marcas Carnival en términos de temas geográficamente relevantes (por ejemplo, los cruceros Costa presumen un sabor mediterráneo y tienen su base de operaciones en Italia) y en términos de costo por crucero (el costo por noche en los cruceros Cunard y Seabourne es mucho más alto que en los Carnival).

MAPA 1.2 Dónde se ubican los corporativos de las líneas (marcas) de Carnival Cruise Lines

Los países designados en el mapa muestran las ubicaciones de los corporativos de cada empresa-marca (por ejemplo, cuatro líneas operan desde Estados Unidos y tres desde Reino Unido). Carnival tiene las marcas más reconocidas en Norteamérica, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España —áreas que representan 85 por ciento de los pasajeros de líneas de cruceros en el mundo.

Fuente: Datos de Carnival Corporation/Corporate Information/Our Brands en http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=200767&p=irol-products (recuperado el 25 de junio de 2009).



Hacer negocios en aguas internacionales

Dada la naturaleza de su negocio, toda la industria de las líneas de cruceros es internacional en su alcance. Tomemos la nacionalidad de los competidores. Las empresas pueden obtener las llamadas *banderas de conveniencia* de unos 30 países distintos. Al registrarse, digamos, como una entidad legal liberiana, una empresa puede aprovechar los impuestos más bajos y reglas de empleo menos estrictas. Legalmente, Carnival es una empresa panameña, aunque está registrada en la Bolsa de Valores de Nueva York, tiene sus oficinas corporativas de operación en Miami y Londres, y atiende principalmente a pasajeros que se embarcan desde Estados Unidos. Aunque los ingresos de las líneas de cruceros no están sujetos a los impuestos sobre la renta de Panamá ni de Estados Unidos, Carnival debe pagar "derechos portuarios" sustanciales cada vez que sus barcos bajan anclas. De hecho, los puertos compiten por las paradas de los cruceros dados estos derechos portuarios y los gastos que realizan los turistas en tierra. Por ejemplo, el puerto de Everglades (Fort Lauderdale) acordó en 2010 gastar 34 millones de dólares en mejorar sus terminales con el fin de desviar las embarcaciones del puerto de Miami, y los cálculos son que generará $500 millones durante un periodo de 10 años. La fotografía de la página siguiente muestra dos barcos crucero anclados en Cozumel, México, un puerto muy popular del Caribe.

Sólo unas cuantas ofertas de las líneas de cruceros —como las excursiones a lo largo del Río Mississippi, alrededor de las Islas Hawai o entre las Islas Galápagos— pueden catalogarse como puramente nacionales. Incluso los viajes desde la Costa Oeste de Estados Unidos hacia Alaska son "internacionales" sólo porque paran en Canadá. Por mucho, el destino más popular para los pasajeros de cruceros es el Caribe-Bahamas, en su mayor parte porque el área presume de un clima templado y agradable todo el año. Durante los meses de verano, Carnival cambia algunos de sus barcos del Caribe-Bahamas hacia rutas de Alaska y el Mediterráneo.



Los puertos compiten por las llegadas de las líneas de cruceros, en su mayor medida porque traen a miles de turistas a gastar en las tiendas locales. Aquí vemos a pasajeros desembarcando de dos barcos crucero anclados en Cozumel, México, un puerto muy popular del Caribe.

Fuente: Jim Lopes/Shutterstock.com

Obviamente, los barcos crucero van sólo a donde hay puertos marítimos, pero Carnival coopera con los operadores de *tours* (y es propietaria de algunos de estos servicios) que proveen casi 2 mil diferentes excursiones en tierra (por una tarifa adicional), y han sido fuente de los recientes aumentos en los ingresos. Carnival calcula que la mitad de sus pasajeros al Caribe toman excursiones en playa para ver atracciones turísticas tales como las ruinas mayas en Belice. Los pasajeros de las líneas Princess de Carnival, que atienden Alaska, pueden volar en helicóptero a un glaciar para practicar un poco de manejo de trineo jalado por perros.

Lo necesario para operar una línea de cruceros

Comprar el barco

No sorprende que los barcos constituyan la mayor inversión para las líneas de cruceros. Los astilleros de varios países son capaces de construir barcos que satisfagan las necesidades de la industria de cruceros. Para aumentar su flota global, Carnival asegura licitaciones en todo el mundo. Debido a que la construcción de barcos da empleo a mucha gente y utiliza gran cantidad del acero producido localmente, los gobiernos a menudo subsidian esta industria —una práctica que funciona en beneficio de la industria de las líneas de cruceros al ofrecer precios menos caros por los barcos—. Por ejemplo, el gobierno italiano otorgó al astillero Fincantieri cerca de $50 millones en subsidios para construir cinco barcos que fueron vendidos a Carnival en $2500 millones. En 2010, Carnival hizo otro pedido de un barco a Fincantieri por cerca de $820 millones, negociando el pago en dólares y no en euros para protegerse contra posibles aumentos en el valor del euro.

Dónde encontrar marinos físicamente capaces

Las empresas navieras —incluyendo las de carga y líneas de cruceros— buscan por todo el mundo a miembros de la tripulación que no sólo puedan desempeñar tareas especializadas sino que estén adecuadamente certificados (por acuerdo internacional, un miembro de tripulación registrado puede entrar a prácticamente cualquier puerto del mundo). Las líneas de cruceros, por supuesto, tienen necesidades especiales de personal —particularmente, tripulación que pueda interactuar con los pasajeros—. Casi una tercera parte de todas las tripulaciones de barcos del mundo son de Filipinas, no sólo por los costos de mano de obra razonables sino porque los filipinos en general hablan inglés fluidamente. En un barco típico de Carnival, los miembros de la tripulación provienen de más de 100 países, y Carnival mantiene toda una variedad de programas de capacitación para sus empleados, incluyendo la instrucción de inglés como idioma extranjero.

Casinos y otras atracciones

Aunque Carnival ha tenido auge con el concepto de cruceros informales para el mercado masivo, cada uno de sus cruceros ofrece una o dos noches formales a la semana; cenas temáticas que se centran en la cocina de algún país; variedad de entretenimiento musical, juegos y concursos; e instalaciones de *spa* y deportivas. Debido a que los cruceros operan fuera de la jurisdicción de cualquier autoridad nacional, no están sujetos a ninguna ley nacional que restrinja los juegos de azar. Por lo tanto, los casinos son parte integrante de las instalaciones a bordo.

Los pasajeros también pueden comprar mercancías de todo el mundo. De hecho, los comerciantes de arte ocasionalmente llevan a cabo subastas y seminarios a bordo, y uno de ellos vende cerca de 300 mil piezas artísticas anualmente en los barcos crucero. Como es de esperar, cuanto más lujoso sea el crucero más costosa será la obra de arte promedio.

El entorno en el extranjero

Debido a que Carnival opera en todo el mundo, tiene la ventaja de poder tratarlo como fuente global de clientes y suministros. Además, debido a que sus activos principales son de origen oceánico, Carnival puede enviar capital y otros activos a lugares donde mejor puedan satisfacer las necesidades de la empresa. Sin embargo, también es vulnerable a una amplia gama de disturbios ambientales. Echemos un vistazo a algunos de éstos.

Cuestiones de seguridad

Después de que unos terroristas tomaron un barco crucero en el Mediterráneo en 1985, las principales líneas de cruceros instituyeron una política de revisiones de seguridad muy estrictas para los pasajeros que abordan. Incluso desde antes de los ataques del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, la industria de cruceros tiene establecido un protocolo de seguridad que la industria de aviación no estableció sino hasta más adelante.

Tras dichos ataques en Nueva York, cuando las cancelaciones comenzaron a ser más que las reservaciones, Carnival aumentó el número de puertos estadounidenses desde los cuales zarpaban sus barcos para que los pasajeros con un miedo aumentado a volar pudieran llegar a diversos puntos de partida por tierra. Carnival también reubica los cruceros para evitar zonas donde los pasajeros pudieran enfrentar peligros por disturbios políticos o delincuencia, tal como ilustra la suspensión de cruceros hacia St. Croix en las Islas Vírgenes de Estados Unidos por su alta tasa de criminalidad. Más aún, Carnival no hace paradas en Cuba, un destino turístico popular, porque el gobierno estadounidense limita los viajes de sus ciudadanos a ese lugar.

Afortunadamente, las emergencias a bordo son poco frecuentes, pero cuando llegan a ocurrir son problemáticas. Por ejemplo, en 2010 un barco crucero de Carnival se descompuso en un viaje a México. Esto causó un retraso de tres días para que 4500 pasajeros regresaran a San Diego. Durante este lapso, la energía eléctrica se suspendió, los inodoros se atascaron y la comida fue limitada.

De manera esporádica, los barcos crucero son golpeados por algún virus que causa vómitos y diarrea. Estos brotes son difíciles de controlar por el contacto cercano que se da entre las personas que van a bordo del barco. Más de una vez, Carnival ha tenido que retirar de servicio a un barco infectado para erradicar cualquier rastro de virus; el proceso implica desinfectar prácticamente cada artículo que se encuentra a bordo. Cuando la influenza H1N1 (influenza porcina) golpeó a México en 2009, Carnival modificó sus itinerarios temporalmente para evitar los puertos mexicanos.

Cuestiones económicas

Comprar un crucero generalmente se considera un gasto extra y no prioritario. Durante las recesiones, las personas se muestran más propensas a tomar cruceros cortos y a embarcarse desde puertos cercanos en lugar de volar a lugares de salida distantes. Sin embargo, resulta interesante observar que, en comparación con otros segmentos de la industria turística, las líneas de cruceros tengan buenos resultados durante las desaceleraciones económicas. ¿Por qué? Esto se debe en parte a sus diminutos precios todo incluido que a menudo son unas gangas en comparación con el costo de viajar a ciudades y centros turísticos importantes. Además, los precios fijos de las líneas de cruceros evitan a los pasajeros riesgos adicionales de encontrarse con tipos de cambio imprevistos y desfavorables. No obstante, Carnival comenzó a ofrecer

descuentos en 2009 por la recesión global, lo cual atrajo a un mayor número de pasajeros pero con menores ganancias por pasajero.

Pero existen algunas preocupaciones en la industria sobre los inciertos precios de la gasolina y las tasas de interés hipotecarias, lo que puede dejar a muchos hogares con muy poco ingreso discrecional para tomar cruceros. Además, los aumentos en el precio del petróleo han elevado los costos de combustible de Carnival en un momento en que muchos pasajeros potenciales desean precios más bajos.

El clima

Siempre que hay huracanes, tal vez Carnival tenga que cancelar sus viajes, cambiar de puntos de embarque o modificar sus destinos, como sucedió con el huracán Earl en 2010. Normalmente, los pasajeros a quienes se les cancela un viaje reciben reembolsos completos, y los de cruceros cortos, reembolsos parciales.

Observaciones finales

En general, el panorama para Carnival y la industria de las líneas de cruceros es optimista. Con perspectivas de ingresos crecientes (a pesar de la recesión global) en muchos países (como China), más personas tendrán cierto presupuesto adicional para gastarlo en turismo. Aun hay destinos de crucero sin explotar, tales como Indonesia, que Carnival planea aprovechar. Solamente 16 por ciento de la población estadounidense no ha tomado un crucero —una espada potencialmente de doble filo—. Por un lado, este número indica potencial de crecimiento; por el otro, las personas que ya tomaron un crucero continúan siendo clientes recurrentes, y el porcentaje de clientes de primera vez de hecho está disminuyendo. Entonces, el inconveniente es que los observadores de la industria se preocupan porque quienes son experimentados en los cruceros se cansarán de visitar un puerto que se parece mucho a los demás, y porque los que no han tomado un crucero preferirán llegar a los destinos turísticos a ir a los puertos sólo de visita.

PREGUNTAS

1. ¿Qué fuerzas globales han contribuido al crecimiento de la industria de las líneas de cruceros?
2. ¿Qué medidas específicas ha tomado Carnival Cruise Lines para beneficiarse de los cambios sociales globales?
3. ¿Cuáles son algunas de las diferencias nacionales que afectan las operaciones de las líneas de cruceros?
4. Aunque la mayoría de los pasajeros de cruceros son estadounidenses, el número promedio de días de vacaciones al año de los residentes de Estados Unidos es menor que el de los trabajadores de la mayoría de otros países con 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 aumentar sus ventas a las personas que viven fuera de Estados Unidos?
5. ¿Qué amenazas existen para el desempeño futuro de la industria de los cruceros y, en específico, para el de Carnival Cruise Lines? Si usted estuviera a cargo de Carnival: (a) ¿Cómo intentaría evitar que esas amenazas se convirtieran en realidad, y (b) ¿cómo las manejaría si se hicieran realidad?
6. Analice la ética de las líneas de cruceros con respecto a la evasión del impuesto sobre la renta mientras que sí compran barcos construidos con subsidios gubernamentales.

MyIBLab

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- La globalización es el proceso constante que profundiza y amplía la interdependencia entre los países. Los negocios internacionales son un mecanismo para lograr la globalización.
- Los negocios internacionales han estado creciendo rápidamente en décadas recientes debido a la expansión tecnológica, la liberalización de las políticas gubernamentales acerca de los movimientos transfronterizos (de bienes, servicios y los recursos necesarios para su producción), el desarrollo de servicios para facilitar las transacciones internacionales, las presiones de los consumidores por comprar productos y servicios extranjeros, el aumento en la competencia global, los cambios de las situaciones políticas, y la cooperación en el manejo de problemas y cuestiones transnacionales. Debido a estos factores, cada vez son más los países que se convierten en fuente de producción y ventas para las empresas.

- La globalización tiene muchos críticos que sienten que debilita la soberanía nacional, que promueve el crecimiento nocivo al entorno del planeta, y que sesga la distribución del ingreso.
- La producción u operaciones en el extranjero —transferir la producción hacia otro país— es controversial en términos de quién se beneficia cuando los costos se reducen y si el proceso cambia buenos empleos por malos empleos.
- Las empresas participan en los negocios internacionales para expandir las ventas, adquirir recursos y diversificar o reducir sus riesgos.
- Una empresa puede participar en los negocios internacionales a través de varios modos de operación, incluyendo la exportación e importación de mercancías y servicios, inversiones directas y de cartera, o portafolio, y acuerdos de colaboración con otras empresas.
- Las empresas multinacionales (EMN) son compañías con inversión extranjera directa. A veces se conocen como corporaciones o compañías multinacionales (CMN) o compañías transnacionales (CTN).
- Al operar en el extranjero, las empresas podrían tener que ajustar sus métodos habituales de hacer negocios. Esto es porque las condiciones en el extranjero a menudo dictan un método más adecuado, y los modos operativos utilizados para los negocios internacionales difieren un poco de los que se usan a nivel nacional.
- Para operar dentro del entorno externo una compañía, sus gerentes no solamente deben comprender la operación de negocios sino también tener un conocimiento práctico de ciencias sociales básicas: geografía, ciencias políticas, derecho, antropología, sociología, psicología y economía.
- La estrategia competitiva de una empresa influye en cómo y dónde puede operar mejor. De igual manera, de un país a otro, su situación competitiva podría ser diferente en términos de sus fortalezas relativas y de qué competidores enfrenta.
- Existen desacuerdos acerca del futuro de los negocios internacionales —que la globalización es inevitable, que será principalmente regional, y que el crecimiento será lento.

TÉRMINOS CLAVE

acuerdos de colaboración (p. 18)
acuerdos de licencia (p. 17)
aglomeración (p. 9)
alianza estratégica (p. 18)
***clustering* (p. 9)**
compañía transnacional (CTN) (p. 18)
contratos administrativos (p. 17)
corporación multinacional o compañía multinacional (CMN) (p. 18)
empresa conjunta (p. 18)
empresa multinacional (EMN) (p. 18)
empresas de origen global (p. 9)
exportaciones de mercancía (p. 16)
exportaciones de servicios (p. 16)
franquicia (p. 17)
globalización (p. 5)
importaciones de mercancía (p. 16)
importaciones de servicios (p. 16)
inversión de cartera (p. 18)
inversión extranjera directa (IED) (p. 17)
negocios internacionales (p. 5)
operaciones llave en mano (p. 17)
producción en el extranjero (*offshoring*) (p. 13)
regalías (p. 17)
soberanía (p. 12)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: Andrew Zimbalist, "Is It Worth It?", *Finance & Development* 47:1 (marzo de 2010): 6–11; Harald Dolles y Sten Söderman (eds.), *Sport as a Business: International Professional and Commercial Aspects* (Houndsmills, Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2011); Mark Mulligan, "Football, Funding and MBAs", *Financial Times* (13 de diciembre de 2010): 11; Roger Blitz, "Sports Organisers Play High Stakes Games", *Financial Times* (29 de septiembre de 2010): 7; Jeremy Kahn, "N.B.A. in India, In Search of Fans and Players", *New York Times* (28 de diciembre de 2010): B13; George Vecsey, "When the Game Absorbs the Globe", New York Times (1 de abril de 2007): A y ss; "Percentage of Foreign-Born", *Dominican Today* (1 de abril de 2008), www.dominicantoday.com/dr/sports/2008/4/1; Simon Kuper, "Lost in Translation", *Financial Times* (2–3 de febrero de 2008): p. life & arts 2; "Percentage of Foreign-Born Major League Baseball Players Drops", Dominican Today.com/dr/sports/2008/4/1 (recuperado el 3 de marzo de 2009); 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 Jon, "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", artículo presentado en la junta anual de la Academy of International Business, Estocolmo, Suecia (10–13 de julio de 2004); Brian K. White, "Seattle Mariners Justify Losing Streak as 'Cunning,'" GlossyNews.com (15 de julio de 2004) (recuperado el 6 de noviembre de 2004).

2 Para conocer un buen análisis sobre la versatilidad del término *globalización*, vea Joyce S. Osland, "Broadening the Debate: The Pros and Cons of Globalization", *Journal of Management Inquiry* 10:2 (junio de 2003): 137–154.

3 Andrew Batson, "Not Really 'Made in China'", *Wall Street Journal* (16 de diciembre de 2010): B1–B2.

4. Daniel Henninger, "Capitalism saved the Miners", *Wall Street Journal* (14 de octubre de 2010): A19.

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 Para conocer un ejemplo, vea OECD, *Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators* (París: OECD, 2005); Pim Martens y Daniel Zywietz, "Rethinking Globalization: A Modified Globalization Index", *Journal of International Development* 18:3 (2006): 331–350.

7 "The Globalization Index", *Foreign Policy* (noviembre–diciembre de 2007): 68–76.

8 Betty Liu, "Cross-Border Partnerships", *Financial Times* (14 de marzo de 2003): 9.

9 Antonio Regalado y Lauren Etter, "Brazil Food Merger Creates Export Giant", *Wall Street Journal* (20 de mayo de 2009): B2.

10 Vea Rodney C. Shrader, Benjamin M. Oviatt, y Patricia Phillips McDougall, "How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century", *Academy of Management Journal* 43:6 (2000): 1227–1247; 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): s/p.

11 Stephanie A. Fernhaber, Brett Anitra Gilbert y Patricia P. McDougall, "International Entrepreneurship and Geographic Location: An Empirical Examination of New Venture Internationalization", *Journal of International Business Studies* 39:2 (2008): 267–290.

12 Dan McGraw, "The Foreign Invasion of the American Game", *The Village Voice* (28 de mayo–3 de junio de 2003) (recuperado el 4 de junio de 2007).

13 Por largo tiempo, el grupo fue el *G7*, e incluía a Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos; luego se convirtió en el *G8* cuando Rusia comenzó a asistir a las reuniones. También existe el *G20*, que incluye al *G8* más Argentina, Australia, Brasil, China, India, Indonesia, México, Arabia Saudita, Sudáfrica, Corea del Sur, Turquía y un asiento para la Unión Europea.

14 Susan Carey, "Calculating Costs in the Clouds", *Wall Street Journal* (6 de marzo de 2007): B1 y ss.

15 Sus puntos de vista se analizan en Joellen Perry, "Nobel Laureates Say Globalization's Winners Should Aid Poor", *Wall Street Journal* (25 de agosto de 2008): 2.

16 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.

17 Sus puntos de vista se analizan en Joellen Perry, "Nobel Laureates Say Globalization's Winners Should Aid Poor", *Wall Street Journal* (25 de agosto de 2008): 2.

18 Steve Lohr, "An Elder Challenges Outsourcing's Orthodoxy", *New York Times* (9 de septiembre de 2004): C1 y ss; Paul A. Samuelson, "Where Ricardo and Mill Rebut and Confirm Arguments of Mainstream Economists Supporting Globalization", *Journal of Economic Perspectives* 18:3 (verano de 2004): 135–147.

19 Un examen de este tema se puede encontrar en Arne Kalleberg, "Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition", *American Sociological Review* 74:1 (2009): 1–22.

20 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.

21 Jagdish Bhagwati, "Anti-Globalization: Why?", *Journal of Policy Modeling* 26:4 (2004): 439–464.

22 Craig Karmin, "Offshoring Can Generate Jobs in the U.S.", *Wall Street Journal* (16 de marzo de 2004): B1.

23 William M. Bulkeley, "IBM Documents Give Rare Look at 'Offshoring'", *Wall Street Journal* (19 de enero de 2004): A1 y ss; William M. Bulkeley, "IBM to Cut U.S. Jobs, Expand in India", *Wall Street Journal* (26 de marzo de 2009): B1.

24 Richard Waters, "Big Blueprint for IBM", *Financial Times* (3 de marzo de 2009): 14.

25 N. Gregory Mankiw y Phillip Swagel, "The Politics and Economics of Offshore Outsourcing", Documento de trabajo NBR núm. 12398 (julio de 2006); Kristien Coucke y Leo Sleuwaegen, "Offshoring as a Survival Strategy: Evidence from Manufacturing Firms in Belgium", *Journal of International Business Studies* 39:8 (2008): 1261–1277.

26 Matthew J. Slaughter, "Globalization and Employment by U.S. Multinationals: A Framework and Facts", *Daily Tax Report* (26 de marzo de 2004): 1–12; Olivier Bertrand, "What Goes Around, Comes Around: Effects of Offshore Outsourcing on the Export Performance of Firms", *Journal of International Business Studies* 42:2 (febrero-marzo de 2008): 334–344.

27 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.

28 Alan S. Brown, "A Shift in Engineering Offshore", *Mechanical Engineering* 131:3 (2009): 24–29.

29 Timothy Aeppel, "Coming Home: Appliance Maker Drops China to Produce in Texas", *Wall Street Journal* (24 de agosto de 2009): B1 y ss; Linda Tucci, "Offshoring Has Long Way to Go", *CIO News Headlines* (2 de junio de 2005): s/p; Alexandra Harney, "Travel Industry", *Financial Times* (2 de septiembre de 2004): 11; Paulo Prada y Niraj Sheth, "Delta Air Ends Use of India Call Centers", *Wall Street Journal* (18–19 de abril de 2009): B1 y ss.

30 Marcus Walker, "Just How Good Is Globalization?", *Wall Street Journal* (25 de enero de 2007): A10, con referencia a datos de Morgan Stanley Research.

31 Deborah Solomon, "Federal Aid Does Little for Free Trade's Losers", *Wall Street Journal* (1 de marzo de 2007): A1 y ss.

32 Paul Windrum, Andreas Reinstaller, y Christopher Bull, "The Outsourcing Productivity Paradox: Total Outsourcing, Organisational Innovation, and Long Run Productivity Growth", *Journal of Evolutionary Economics* 19:2 (2009): 197–232.

33 Carlos Tejada, "Paradise Lost", *Wall Street Journal* (14 de agosto de 2003): A1 y ss.

34 "The Hackett Group, Inc., *Investment Weekly News* (18 de diciembre de 2010): 1040.

35 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 y ss. (análisis de los estudios de Alan S. Binder); A. Hilsenrath, "Forrester Revises Loss Estimates to Overseas Jobs", *Wall Street Journal* (17 de mayo de 2004): A8; J. Kirkegaard, "Offshoring, Outsourcing, and Production Relocation—Labor-Market Effects in the OECD Countries and Developing Asia", Documento de trabajo núm. 07–2 (Washington: Peterson Institute for International Economics, 2007).

36 Conferencia de la ONU sobre comercio y desarrollo, *World Investment Report 2001: Promoting Linkages* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2001): 90–92.

37 Small Business Export Association, 'New Report: SME Exports Support 4 Million Jobs", (6 de diciembre de 2010) www.nsba.biz/content/3647.shtml (recuperado el 21 de diciembre de 2011).

38 Heather Berry, "Leaders, Laggards, and the Pursuit of Foreign Knowledge", *Strategic Management Journal* 27 (2006): 151–168; y Jaeyong Song y Jongtae Shin, "The Paradox of Technological Capabilities: A Knowledge Sourcing from Host Countries of Overseas R&D Operations", *Journal of International Business Studies* 39:2 (2008): 291–303.

39 Nery Ynclan, "Avon Is Opening the Door to Spanglish", *Miami Herald* (23 de julio de 2002): E1.

40 Sharon Terlep, "GM Sales Fell 11% in '08", *Wall Street Journal* (22 de enero de 2009): B3.

41 Conferencia de la ONU sobre comercio y desarrollo, *World Investment Report 2008: Transnational Corporations, and the Infrastructure Challenge* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2008): xvi.

42 "Ships Take to Arctic Ocean as Sea Ice Melts", www.msnbc.com/id/39394645/ns/world_news-worldenvironment (recuperado el 28 de septiembre de 2010).

43 Linn Hirschberg, "Is the Face of America That of a Green Ogre?", *New York Times Magazine* (14 de noviembre de 2004): 90–94.

44 John Willman, "Multinationals", *Financial Times* (25 de febrero de 2003): Comment & Analysis, ii.

45 Edward Luce, "Hard Sell to a Billion Consumers", *Financial Times* (25 de abril de 2002): 14.

46 David Wessel y Marcus Walker, "Good News for the Globe", *Wall Street Journal* (3 de septiembre de 2004): A7 y ss.

47 Alan M. Rugman y Cecelia Brain, "Multinational Enterprises Are Regional, Not Global", *Multinational Business Review* 11:1 (2004): 3.

48 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, Mass.: Harvard University Press, 2001).

49 "Hunger on the Rise", *Finance & Development* (marzo de 2010): 40–41.

50 Peter Mayer, "Yearender: Europe Toughens Attitudes on Immigrants", *McClatchy – Tribune Business News* (15 de diciembre de 2010): s/p.

51 D. Ronen, "The Effect of Oil Price on Containership Speed and Fleet Size", *The Journal of the Operational Research Society* 62:1 (enero de 2011): 211–216.

52 Larry Rohter, "Shipping Costs Start to Crimp Globalization", *New York Times* (3 de agosto de 2009): 1 y ss.

53 Sobre el cisma entre los que están en auge en un entorno globalizado y los que no, vea 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", *Contributions to Political Economy* 24:1 (2005): 13–32; J. Ørstrøm Møller, "Wanted: A New Strategy for Globalization", *The Futurist* (enero–febrero de 2004): 20–22.

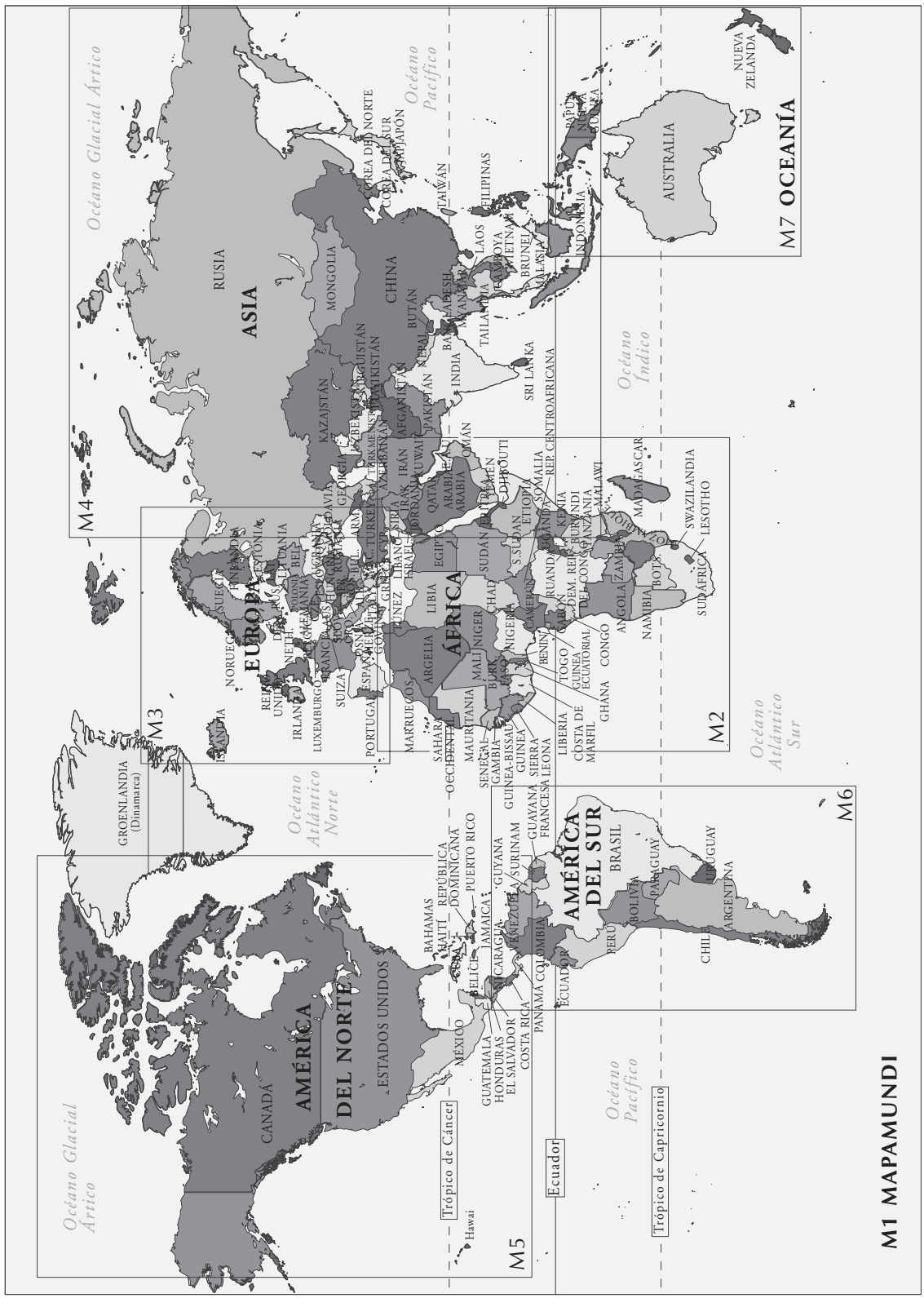
54 ***Las fuentes incluyen lo siguiente***: Deseamos reconocer la invaluable ayuda de Brenda Yester, vicepresidenta de Carnival Cruise Lines. Otras fuentes incluyen a Elliot Spagat, "Passengers Disembark 'Nightmare' Cruise Amid Cheers", www.msnbc.msn.com/id/40126918/ns/travel-cruise_travel?GT1=43001 (recuperado el 11 de noviembre de 2010); Martha Brannigan, "Port Everglades Makes Big Push for Cruise Business", *McClatchy – Tribune News* (7 de abril de 2010): s/p; Martha Brannigan, "Confident Carnival Orders New Cruise Ship", *McClatchy – Tribune News* (2 de diciembre de 2009): s/p; Pan Kwan Yuk, "Carnival Outlook Down on Discounts", *Financial Times* (25 de marzo de 2009): 16; Tom Stieghorst, *McClatchy-Tribune Business News* (21 de marzo de 2008): s/p; "Carnival Cruise Lines; Carnival Experiencing Dramatic Increase on On-Line Shore Excursion Sales", *Entertainment & Travel* (26 de marzo de 2008): 168; "The Wave Rolls On; Carnival Cruise Lines Reports Record Booking Week", *PR Newswire* (3 de marzo de 2009): s/p; Martha Brannigan, "Cruise Lines Aim for Wider Appeal", *Knight Ridder Tribune Business News* (14 de marzo de 2007): 1; Cruise Lines International Association, "Cruise Industry Overview", Marketing Edition 2006, www.cruising.org/press/overview%202006.cfm (recuperado el 9 de mayo de 2007); Donald Urquhart, "Greed and Corruption Rooted in Flag of Convenience System", *The Business Times Singapore* (9 de marzo de 2001): s/p; 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 y ss; Rana Foroohar *et al*., "The Road Less Traveled", *Newsweek* (26 de mayo de 2003): 40.

Atlas

La televisión por satélite ahora nos permite ver, en forma común, los acontecimientos conforme se desarrollan en otros países. Los adelantos en el transporte y las comunicaciones, y los acuerdos celebrados entre gobiernos han contribuido a que dependamos cada vez más de productos y mercados extranjeros. A medida que esta dependencia crece, los mapas actualizados son una herramienta valiosa, ya que muestran las ubicaciones de la población, la riqueza económica, la producción y los mercados; presentan ciertas semejanzas y diferencias entre áreas e ilustran barreras que podrían limitar el comercio. No obstante la utilidad de los mapas, en todo el mundo muchas personas tienen un conocimiento escaso de cómo interpretar la información que brindan, incluso de cómo encontrar el lugar de los acontecimientos que afectan su vida.

Le exhortamos a usar los mapas siguientes para mejorar sus conocimientos de geografía. Visite el sitio web de este libro, donde encontrará una versión a todo color.

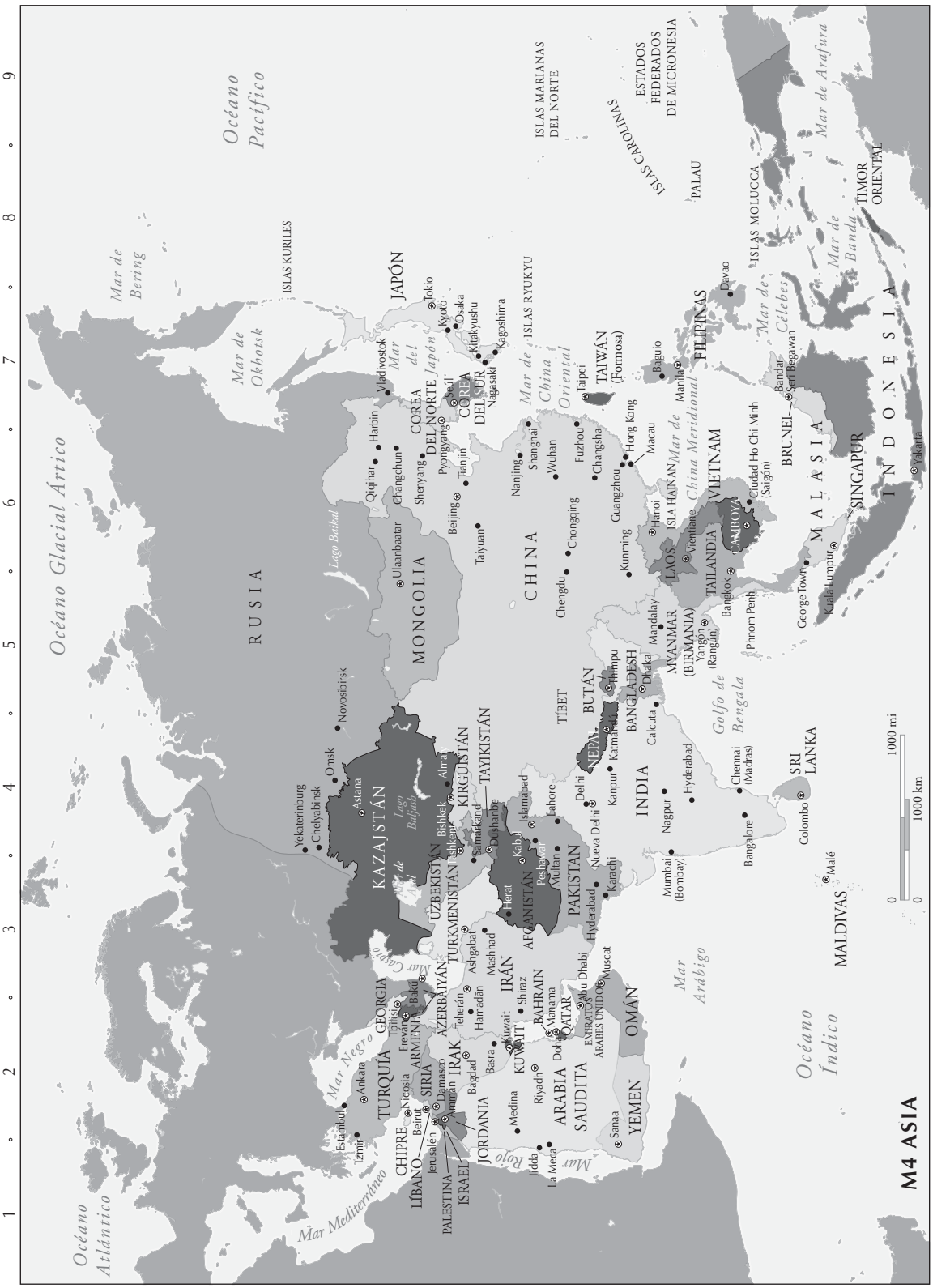
Mapa 1 Mapamundi 2000, página 33.
Mapa 2 África, página 34.
Mapa 3 Europa, página 35.
Mapa 4 Asia, página 36.
Mapa 5 América del Norte, página 37.
Mapa 6 América del Sur, página 38.
Mapa 7 Oceanía, página 39.
Índice de mapas, páginas 40 a 43.


M1 MAPAMUNDI
M2
M3
M4
M5
M6
M7 OCEANÍA
AMÉRICA DEL NORTE
AMÉRICA DEL SUR
EUROPA
ASIA
ÁFRICA
AUSTRALIA
Océano Glacial Ártico
Océano Atlántico Norte
Océano Pacífico
Océano Índico
Océano Atlántico Sur
Trópico de Cáncer
Ecuador
Trópico de Capricornio
CANADÁ
ESTADOS UNIDOS
GROENLANDIA (Dinamarca)
MÉXICO
GUATEMALA
HONDURAS
EL SALVADOR
COSTA RICA
PANAMÁ
COLOMBIA
VENEZUELA
GUYANA
SURINAM
GUAYANA FRANCESA
ECUADOR
PERÚ
BOLIVIA
BRASIL
PARAGUAY
CHILE
ARGENTINA
URUGUAY
BAHAMAS
HAITÍ
CUBA
JAMAICA
BELICE
REPÚBLICA DOMINICANA
PUERTO RICO
Hawai
ISLANDIA
NORUEGA
SUECIA
FINLANDIA
ESTONIA
LETONIA
LITUANIA
BIELORRUSIA
RUSIA
IRLANDA
REINO UNIDO
PAÍSES BAJOS
BÉLGICA
LUXEMBURGO
ALEMANIA
POLONIA
REPÚBLICA CHECA
ESLOVAQUIA
UCRANIA
MOLDAVIA
FRANCIA
SUIZA
AUSTRIA
HUNGRÍA
ESLOVENIA
CROACIA
BOSNIA Y HERZEGOVINA
SERBIA
MONTENEGRO
ALBANIA
PORTUGAL
ESPAÑA
ANDORRA
ITALIA
GRECIA
MACEDONIA
BULGARIA
RUMANIA
TURQUÍA
GEORGIA
ARMENIA
AZERBAIYÁN
KAZAJSTÁN
UZBEKISTÁN
TURKMENISTÁN
KIRGUISTÁN
TAYIKISTÁN
AFGANISTÁN
IRÁN
IRAK
SIRIA
LÍBANO
ISRAEL
JORDANIA
KUWAIT
ARABIA SAUDÍ
QATAR
BAHREIN
EMIRATOS ÁRABES
OMÁN
YEMEN
MONGOLIA
CHINA
COREA DEL NORTE
COREA DEL SUR
JAPÓN
TAIWÁN
FILIPINAS
LAOS
VIETNAM
CAMBOYA
TAILANDIA
BRUNEI
MALASIA
INDONESIA
PAPÚA NUEVA GUINEA
BANGLADESH
MYANMAR
INDIA
NEPAL
BUTÁN
PAKISTÁN
SRI LANKA
NUEVA ZELANDA
MARRUECOS
SAHARA OCCIDENTAL
ARGELIA
LIBIA
EGIPTO
MAURITANIA
MALI
NIGER
CHAD
SUDÁN
SENEGAL
GAMBIA
BURKINA FASO
NIGERIA
CAMERÚN
GUINEA-BISSAU
GUINEA
SIERRA LEONA
LIBERIA
COSTA DE MARFIL
GHANA
TOGO
BENIN
GABÓN
GUINEA ECUATORIAL
DEM. REP. DEL CONGO
CONGO
ANGOLA
NAMIBIA
BOTSWANA
SUDÁFRICA
ZAMBIA
ZIMBABWE
MALAWI
MOZAMBIQUE
MADAGASCAR
SWAZILANDIA
LESOTHO
ETIOPÍA
SOMALIA
REP. CENTROAFRICANA
UGANDA
RUANDA
BURUNDI
KENIA
TANZANIA
DJIBOUTI
ERITREA
1
2
3
4
5
6
7
8
9
A
B
C
D
E
F
G
H


1 2 3 4 5 6 7 8
A B C D E F G H I J
Océano Atlántico
Mar Mediterráneo
Mar Rojo
Golfo de Guinea
Océano Índico
Océano Atlántico
Canal de Mozambique
ISLAS CANARIAS (España)
MARRUECOS
SAHARA OCCIDENTAL (Marruecos)
ARGELIA
TÚNEZ
LIBIA
EGIPTO
MAURITANIA
MALI
NIGER
CHAD
SUDÁN
ERITREA
DJIBOUTI
SENEGAL
GAMBIA
BURKINA FASO
GUINEA
GUINEA-BISSAU
SIERRA LEONA
LIBERIA
COTE D'IVOIRE
GHANA
TOGO
BENIN
NIGERIA
CAMERÚN
REPÚBLICA CENTROAFRICANA
SUDÁN DEL SUR
ETIOPÍA
SOMALIA
GUINEA ECUATORIAL
GABÓN
CONGO
REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO
CABINDA (Angola)
SANTO TOMÉ
RUANDA
BURUNDI
UGANDA
KENIA
TANZANIA
ANGOLA
ZAMBIA
MALAWI
COMORES
ZIMBABUE
NAMIBIA
BOTSWANA
MOZAMBIQUE
MADAGASCAR
SWAZILANDIA
LESOTHO
SUDÁFRICA
Lago Chad
Lago Victoria
Lago Tanganica
Lago Malawi
Tánez
Argel
Annaba
Constantine
Tanger
Rabat
Meknès
Casablanca
Marrakech
Timomoun
Santa Cruz
Las Palmas
El Aaium
Trípoli
Benghazi
Alejandría
El Cairo
Al Minya
Asyut
Nouakchott
Dakar
Banjul
Bissau
Bamako
Niamey
Uagadugú
Kudugu
Kano
N' Djamena
Maiduguri
Conakry
Kankan
Freetown
Monrovia
Bouaké
Yamoussoukro
Accra
Lome
Sekondi-Takoradi
Porto-Novo
Ibadan
Lagos
Abuja
Kaduna
Sarh
Malabo
Douala
Yaundé
Bangui
Ango
Santo Tomé
Libreville
Brazzaville
Kinshasa
Lisala
Kisangani
Kampala
Kigali
Mwanza
Nairobi
Bujumbura
Dar es Salaam
Luanda
Benguela
Huambo
Lubango
Lubumbashi
Moroni
Lilongwe
Blantyre
Lusaka
Harare
Bulawayo
Beira
Antananarivo
Antsirabe
Windhoek
Francistown
Serowe
Gaborone
Pretoria
Maputo
Mbabane
Johannesburgo
Bloemfontein
Maseru
Durbán
King Williams's Town
East London
Puerto Elizabeth
Ciudad del Cabo
Puerto Sudán
Atbarah
Omdurman
Jartum
Kassala
Asmara
El Obeid
Djibouti
Berbera
Dire Dawa
Addis-Abeba
Mogadiscio
0 250 500 mi
0 250 500 km
SANTO ANTÃO
SAN VICENTE
SAN NICOLÁS
SANTA LUCÍA
SAL
BOA VISTA
CABO VERDE
MAIO
SANTIAGO
Praia
BRAVA
FOGO
Conjunto de islas ubicadas frente a las costas de Mauritania y Senegal.
ISLA PRASLIN
ISLA DEL NORTE
ISLA LA DIGUE
ISLA SILHOUETTE
Victoria
ISLA MAHÉ
SEYCHELLES
Archipiélago en el Océano Índico situado al nornordeste de Madagascar.
MAURICIO
Port Louis
Isla nación ubicada frente a la costa oriental de Madagascar.

M2 ÁFRICA


1 2 3 4 5 6 7 8
A B C D E F G H I J
ISLA JAN MAYEN (Dinamarca)
Océano Glacial Ártico
Estrecho de Dinamarca
Mar de Barents
Murmansk
ISLANDIA
Reykjavik
Mar de Noruega
ISLA FAEROE (Dinamarca)
ISLA SHETLAND (Reino Unido)
ISLA ORKNEY
SUECIA
FINLANDIA
RUSIA
Lago Ladoga
NORUEGA
Bergen
Oslo
Estocolmo
Helsinki
San Petersburgo
Kostroma
Tallinn
ESTONIA
Moscú
Tula
Riga
LETONIA
Smolensk
Göteborg
Mar del Norte
Mar Báltico
Glasgow
Edimburgo
Belfast
REINO UNIDO
DINAMARCA
Copenhague
Malmo
LITUANIA
Vilnius
Minsk
Orel
Kursk
RUSIA
Kaliningrad
Gdansk
BIELORRUSIA
Homyel'
Dublín
Mar de Irlanda
Manchester
Liverpool
IRLANDA
Hamburgo
Bydgoszcz
Birmingham
HOLANDA
Amsterdam
Berlín
POLONIA
Varsovia
Kiev
La Haya
ALEMANIA
Leipzig
Lódz
Londres
Essen
Dresden
Düsseldorf
Wroclaw
UCRANIA
Dnipropetrovsk
BÉLGICA
Bruselas
Lieja
Bonn
Prague
Lvov
Océano Atlántico
Canal de la Mancha
Le Havre
LUXEMBURGO
Frankfurt
Krakow
Kishinev
Luxemburgo
REP. CHECA
Brno
ESLOVAQUIA
MOLDAVIA
Mykolayiv
París
Stuttgart
Viena
Le Mans
Munich
Linz
Bratislava
Debrecen
Chisinau
Odesa
Zurich
LIECHTENSTEIN
Budapest
FRANCIA
AUSTRIA
HUNGRÍA
RUMANIA
SUIZA
Arad
Golfo de Vizcaya
Limoges
Ginebra
Berna
Ljubljana
ESLOVENIA
Timisoara
Mar Negro
Lyon
Milán
Padua
Venecia
Zagreb
Belgrado
Bucarest
Burdeos
St. Etienne
Turín
SAN MARINO
CROACIA
BOSNIA-HERZEGOVINA
SERBIA Y MONTENEGRO
A Coruña
Nîmes
Toulouse
Génova
Florencia
Sarajevo
BULGARIA
Sofía
Mónaco
Marsella
Liborio
ITALIA
Mar Adriático
KOSOVO
Pristina
Estambul
Porto
ANDORRA
Skopje
CÓRCEGA
Roma
Tirana
MACEDONIA
PORTUGAL
Madrid
Barcelona
CIUDAD DEL VATICANO
Bari
Tesalónica
TURQUÍA
Lisboa
ESPAÑA
CERDEÑA
Nápoles
Taranto
ALBANIA
Mar Egeo
Valencia
ÌSLAS BALEARES
GRECIA
Mar Tirreno
Mar Jónico
Sevilla
Granada
Cartagena
Málaga
Palermo
Messina
Piraeus
Atenas
Mar Mediterráneo
SICILIA
Estrecho de Gibraltar
CHIPRE
CRETA
0 300 mi
0 300 km
MALTA
Valeta
M3 EUROPA

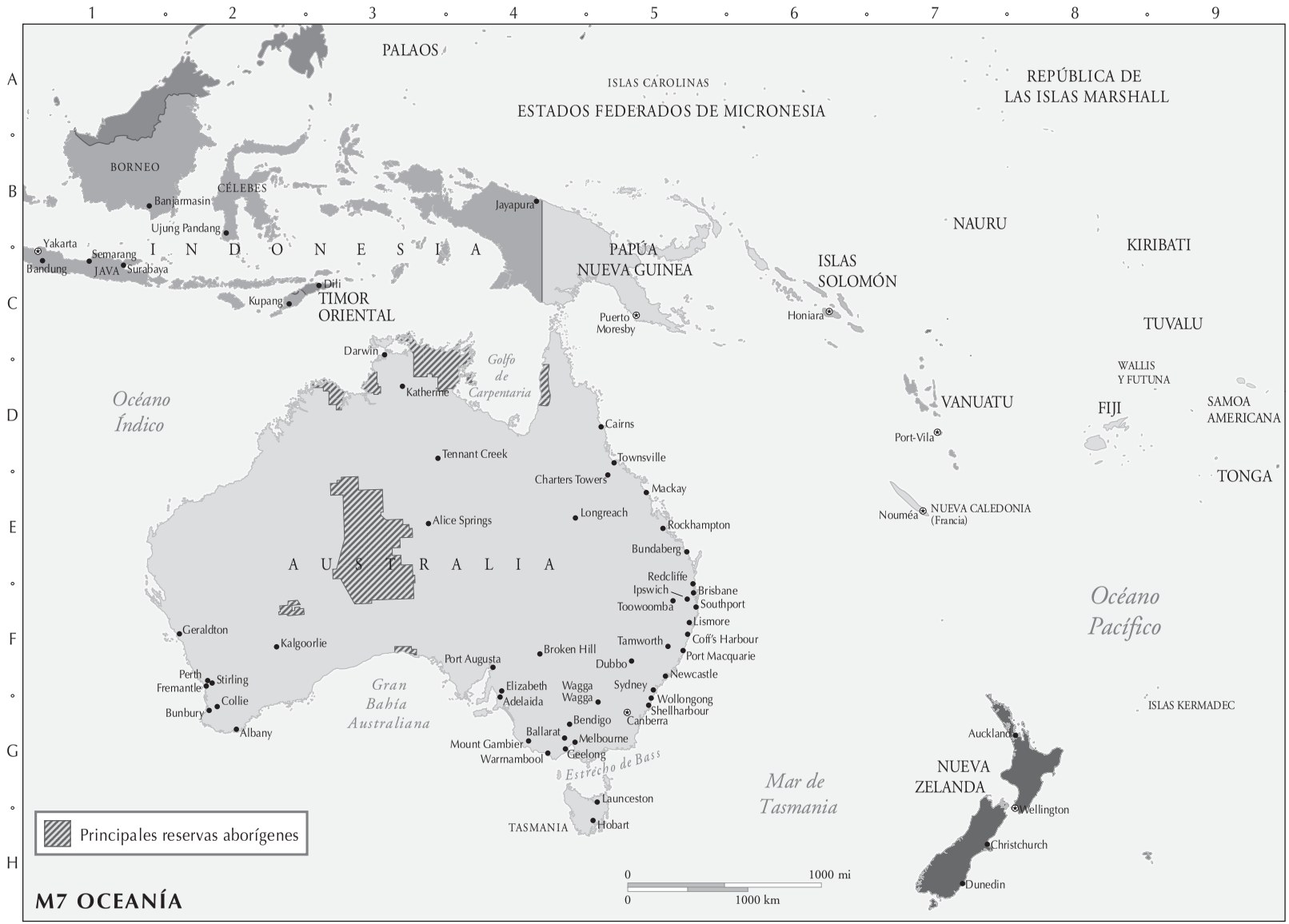

Océano Glacial Ártico
Océano Pacífico
Océano Atlántico
Océano Índico
Mar de Bering
Mar de Okhotsk
Mar del Japón
Mar de China Oriental
Mar de China Meridional
Mar de Célebes
Mar de Banda
Mar de Arafura
Mar Caspio
Mar Negro
Mar Mediterráneo
Mar Rojo
Mar Arábigo
Golfo de Bengala
Lago Baikal
Lago Baljash
RUSIA
JAPÓN
MONGOLIA
CHINA
KAZAJSTÁN
COREA DEL NORTE
COREA DEL SUR
TAIWÁN (Formosa)
FILIPINAS
ISLAS MARIANAS DEL NORTE
ISLAS CAROLINAS
ESTADOS FEDERADOS DE MICRONESIA
PALAU
ISLAS MOLUCCA
TIMOR ORIENTAL
ISLAS KURILES
ISLAS RYUKYU
TÍBET
TURQUÍA
GEORGIA
ARMENIA
AZERBAIYÁN
IRÁN
IRAK
SIRIA
CHIPRE
LÍBANO
ISRAEL
PALESTINA
JORDANIA
ARABIA SAUDITA
KUWAIT
BAHRAIN
QATAR
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS
OMÁN
YEMEN
UZBEKISTÁN
TURKMENISTÁN
TAYIKISTÁN
KIRGUISTÁN
AFGANISTÁN
PAKISTAN
INDIA
NEPAL
BUTÁN
BANGLADESH
MYANMAR (BIRMANIA)
LAOS
TAILANDIA
CAMBOYA
VIETNAM
MALASIA
BRUNEI
SINGAPUR
INDONESIA
SRI LANKA
MALDIVAS
Yekaterinburg
Chelyabinsk
Omsk
Novosibirsk
Astana
Almaty
Bishkek
Tashkent
Samarkand
Dushanbe
Kabul
Herat
Mashhad
Ashgabat
Islamabad
Peshawar
Mullan
Lahore
Delhi
Nueva Delhi
Kanpur
Karachi
Hyderabad
Nagpur
Mumbai (Bombay)
Calcuta
Himpu
Kathmandu
Dhaka
Chennai (Madras)
Bangalore
Colombo
Malé
Hyderabad
Muscat
Abu Dhabi
Kuwait
Shiraz
Teherán
Hamadán
Basra
Bagdad
Medina
Riyadh
La Meca
Jidda
Sanaa
Damasco
Amman
Beirut
Nicosia
Ankara
Estambul
Izmir
Jerusalén
Tbilisi
Erevan
Bakú
Vladivostok
Harbin
Qiqihar
Changchun
Shenyang
Pyongyang
Seúl
Beijing
Tianjin
Ulaanbaatar
Taiyuan
Nanjing
Shanghai
Wuhan
Fuzhou
Changsha
Hong Kong
Macau
Guangzhou
Chongqing
Chengdu
Kunming
Hanói
ISLA HAINAN
Vientiane
Mandalay
Yangón (Rangún)
Bangkok
Phnom Penh
Ciudad Ho Chi Minh (Saigón)
Kuala Lumpur
George Town
Bandar Seri Begawan
Yakarta
Davao
Baguio
Manila
Taipei
Tokio
Kyoto
Osaka
Kitakyushu
Nagasaki
Kagoshima
0 1000 mi
0 1000 km
M4 ASIA



M5 AMÉRICA DEL NORTE



M6 AMÉRICA DEL SUR


1 2 3 4 5 6 7 8 9
A B C D E F G H
PALAOS
ISLAS CAROLINAS
ESTADOS FEDERADOS DE MICRONESIA
REPÚBLICA DE LAS ISLAS MARSHALL
BORNEO
CÉLEBES
Banjarmasin
Ujung Pandang
Jayapura
NAURU
KIRIBATI
Yakarta
Semarang
Bandung
JAVA
Surabaya
I N D O N E S I A
PAPÚA NUEVA GUINEA
ISLAS SOLOMÓN
Dili
TIMOR ORIENTAL
Kupang
Puerto Moresby
Honiara
TUVALU
Darwin
Golfo de Carpentaria
WALLIS Y FUTUNA
Océano Índico
Katherine
VANUATU
FIJI
SAMOA AMERICANA
Cairns
Port-Vila
Tennant Creek
Townsville
TONGA
Charters Towers
Mackay
Alice Springs
Longreach
Nouméa
NUEVA CALEDONIA (Francia)
Rockhampton
Bundaberg
A U S T R A L I A
Redcliffe
Ipswich
Brisbane
Toowoomba
Southport
Océano Pacífico
Lismore
Geraldton
Kalgoorlie
Tamworth
Coff's Harbour
Broken Hill
Port Macquarie
Port Augusta
Dubbo
Perth
Fremantle
Stirling
Elizabeth
Adelaida
Wagga Wagga
Sydney
Newcastle
Wollongong
Shellharbour
Gran Bahía Australiana
Collie
Bunbury
Albany
Bendigo
Canberra
ISLAS KERMADEC
Ballarat
Melbourne
Auckland
Mount Gambier
Warrambool
Geelong
Estrecho de Bass
NUEVA ZELANDA
Mar de Tasmania
Launceston
Wellington
TASMANIA
Hobart
Christchurch
Principales reservas aborígenes
Dunedin
0 1000 mi
0 1000 km
M7 OCEANÍA

PAÍS Y TERRITORIO	MAPA 1	MAPAS 2-7
Afganistán	D7	Mapa 4, E3
Albania	C5	Mapa 3, I6
Argelia	D5	Mapa 2, C3
Samoa Americana	F9	Mapa 7, D9
Andorra	—	Mapa 3, H2
Angola	E5	Mapa 2, G4
Antigua y Barbuda	—	Mapa 5, I3
Argentina	G3	Mapa 6, G3
Armenia	C6	Mapa 4, D2
Australia	G8	Mapa 7, E4
Austria	C5	Mapa 3, G5
Azerbaiyán	D6	Mapa 4, D2
Bahamas	D3	Mapa 5, H7
Bahréin	—	Mapa 4, E2
Bangladesh	D7	Mapa 4, F5
Barbados	—	Mapa 5, J3
Bielorrusia	C5	Mapa 3, F6
Bélgica	C5	Mapa 3, F3
Belice	D2	Mapa 5, I6
Benín	E5	Mapa 2, E3
Bermuda	—	Mapa 5, G8
Bután	D7	Mapa 4, F5
Bolivia	F3	Mapa 6, E4
Bosnia-Herzegovina	D5	Mapa 3, H5
Botsuana	F5	Mapa 2, I5
Brasil	F3	Mapa 6, D6
Brunei	E8	Mapa 4, G7
Bulgaria	D5	Mapa 3, H6
Burkina Fasso	E5	Mapa 2, E2
Burundi	E6	Mapa 2, G6
Camboya	E7	Mapa 4, G6
Camerún	E5	Mapa 2, F4
Canadá	C2	Mapa 5, E5
Islas Cabo Verde	—	Mapa 2, G1
República Centroafricana	E5	Mapa 2, E5
Chad	E5	Mapa 2, D5
Chile	G3	Mapa 6, F3
China	D8	Mapa 4, E5
Colombia	E3	Mapa 6, B3
Congo (República Democrática)	E5	Mapa 2, G5
República de Congo	E5	Mapa 2, F4
Costa Rica	E2	Mapa 5, J7
Croacia	D5	Mapa 3, H5
Cuba	E3	Mapa 5, H7
Curazao	—	Mapa 5, J1
Chipre	D6	Mapa 4, D2
República Checa	C5	Mapa 3, G5
Dinamarca	C5	Mapa 3, E4
Djibouti	E6	Mapa 2, E7
Dominica	—	Mapa 5, I3
República Dominicana	E3	Mapa 5, H8
Ecuador	E3	Mapa 6, C2
Egipto	D5	Mapa 2, C6
El Salvador	E2	Mapa 5, I6
Guinea Ecuatorial	E5	Mapa 2, F4
Eritrea	E6	Mapa 2, D7
Estonia	C5	Mapa 3, D6

PAÍS Y TERRITORIO	MAPA 1	MAPAS 2-7
Etiopía	E6	Mapa 2, E7
Islas Falkland (Malvinas)	—	Mapa 6, J4
Fiyi	—	Mapa 7, D8
Finlandia	B5	Mapa 3, C6
Francia	C5	Mapa 3, G3
Guayana Francesa	E3	Mapa 6, B5
Gabón	E5	Mapa 2, F4
Gambia	E4	Mapa 2, E1
Georgia	C6	Mapa 4, D2
Alemania	C5	Mapa 3, F4
Ghana	E5	Mapa 2, E2
Grecia	D5	Mapa 3, I6
Groenlandia	A4	Mapa 5, B7
Granada	—	Mapa 5, J3
Guatemala	E2	Mapa 5, I6
Guinea	E4	Mapa 2, E1
Guinea-Bissau	E4	Mapa 2, E1
Guyana	E3	Mapa 6, B4
Haití	E3	Mapa 5, H8
Honduras	E2	Mapa 5, I7
Hong Kong	—	Mapa 4, F6
Hungría	C5	Mapa 3, G5
Islandia	B4	Mapa 3, B1
India	D7	Mapa 4, F4
Indonesia	E8	Mapa 4, H7; Mapa 7, B3
Irán	D6	Mapa 4, E3
Irak	D6	Mapa 4, D2
Irlanda	C5	Mapa 3, F1
Israel	D6	Mapa 4, D2
Italia	D6	Mapa 3, H4
Costa de Marfil	E5	Mapa 2, E2
Jamaica	E3	Mapa 5, I7
Japón	D8	Mapa 4, D7
Jordania	D6	Mapa 4, D2
Kazajstán	D7	Mapa 4, D4
Kenia	E6	Mapa 2, F7
Kiribati	—	Mapa 7, B8
Corea del Norte	D8	Mapa 4, D7
Corea del Sur	D8	Mapa 4, D7
Kosovo	C5	Mapa 3, H6
Kuwait	D6	Mapa 4, E2
Kirguistán	D7	Mapa 4, D4
Laos	D7	Mapa 4, F5
Letonia	C5	Mapa 3, E6
Líbano	D6	Mapa 4, D2
Lesoto	F6	Mapa 2, J6
Liberia	E5	Mapa 2, F2
Libia	D5	Mapa 2, C4
Liechtenstein	—	Mapa 3, G4
Lituania	C5	Mapa 3, E6
Luxemburgo	C5	Mapa 3, G3
Macedonia	D6	Mapa 3, H6
Madagascar	F6	Mapa 2, I8
Malawi	F6	Mapa 2, H6

PAÍS Y TERRITORIO	MAPA 1	MAPAS 2-7
Malasia	E8	Mapa 4, G6
Maldivas	—	Mapa 4, H3
Mali	D5	Mapa 2, D2
Malta	—	Mapa 3, J5
Islas Marshall	—	Mapa 7, A8
Mauritania	D5	Mapa 2, D1
Mauricio	—	Mapa 2, J8
México	D2	Mapa 5, I5
Micronesia	—	Mapa 7, A5
Moldavia	D6	Mapa 3, G7
Mongolia	D8	Mapa 4, D5
Marruecos	D5	Mapa 2, B2
Mozambique	F6	Mapa 2, H6
Myanmar	E7	Mapa 4, F5
Namibia	F5	Mapa 2, I4
Nauru	—	Mapa 7, B7
Nepal	D7	Mapa 4, F4
Holanda	C5	Mapa 3, F3
Nueva Caledonia	—	Mapa 7, E7
Nueva Zelanda	G9	Mapa 7, H7
Nicaragua	E3	Mapa 5, I7
Níger	E5	Mapa 2, D4
Nigeria	E5	Mapa 2, E4
Noruega	C5	Mapa 3, D4
Omán	E6	Mapa 4, F2
Pakistán	D7	Mapa 4, E3
Palaos	—	Mapa 7, A3
Palestina	—	Mapa 4, D1
Panamá	E3	Mapa 5, J8
Papúa Nueva Guinea	F9	Mapa 7, C5
Paraguay	F3	Mapa 6, E4
Perú	F3	Mapa 6, D2
Filipinas	E8	Mapa 4, F7
Polonia	D5	Mapa 3, F5
Portugal	D5	Mapa 3, I1
Puerto Rico	E3	Mapa 5, I2
Qatar	D6	Mapa 4, E2
Rumania	D5	Mapa 3, H6
Rusia	C7	Mapa 3, D7; Mapa 4, C5
Ruanda	E6	Mapa 2, F6
San Cristóbal y Nieves	—	Mapa 5, I3
Santa Lucía	—	Mapa 5, I3
San Vicente y las Granadinas	—	Mapa 5, J3
San Marino	—	Mapa 3, H4
Santo Tomé y Príncipe	—	Mapa 2, F3
Arabia Saudita	E6	Mapa 4, E2
Senegal	E4	Mapa 2, D1
Serbia y Montenegro	D5	Mapa 3, H6
Seychelles	—	Mapa 2, J1
Sierra Leona	E4	Mapa 2, E1
Singapur	—	Mapa 4, H6
Eslovaquia	C5	Mapa 3, G5
Eslovenia	C5	Mapa 3, H5
Islas Salomón	—	Mapa 7, C6
Somalia	E6	Mapa 2, F8

PAÍS Y TERRITORIO	MAPA 1	MAPAS 2-7
Sudáfrica	F6	Mapa 2, J5
Sudán del Sur	E6	Mapa 2, E6
España	C5	Mapa 3, I1
Sri Lanka	E7	Mapa 4, G4
Sudán	E6	Mapa 2, E6
Surinam	E3	Mapa 6, B5
Suazilandia	F6	Mapa 2, I6
Suecia	B5	Mapa 3, C5
Suiza	C5	Mapa 3, G4
Siria	D6	Mapa 4, D2
Taiwán	D8	Mapa 4, E7
Tayikistán	D7	Mapa 4, E4
Tanzania	F6	Mapa 2, G6
Tailandia	E8	Mapa 4, F5
Togo	E5	Mapa 2, E3
Tonga	—	Mapa 7, D9
Trinidad y Tobago	—	Mapa 5, J3
Túnez	D5	Mapa 2, B4
Turquía	D6	Mapa 4, D2
Turkmenistán	D6	Mapa 4, D3
Tuvalu	—	Mapa 7, C9
Uganda	E6	Mapa 2, F6
Ucrania	C6	Mapa 3, F7
Emiratos Árabes Unidos	D6	Mapa 4, E2
Reino Unido	C5	Mapa 3, F2
Estados Unidos	D2	Mapa 5, F5
Uruguay	G3	Mapa 6, G5
Uzbekistán	C6	Mapa 4, D3
Vanuatu	—	Mapa 7, D7
Ciudad del Vaticano	—	Mapa 3, H4
Venezuela	E3	Mapa 6, A4
Vietnam	E8	Mapa 4, G6
Sahara Occidental	D4	Mapa 2, C1
Yemen	E6	Mapa 4, F2
Zambia	F5	Mapa 2, H5
Zimbabue	F6	Mapa 2, H6

capítulo 2

Entornos culturales que enfrentan los negocios



Fuente: Darren Baker/Shutterstock.com

Objetivos

1. Comprender los métodos necesarios para aprender acerca de los entornos culturales.
2. Analizar las causas principales de las diferencias y los cambios culturales.
3. Analizar factores conductuales que influyen en las prácticas empresariales de los países.
4. Comprender los lineamientos para realizar el ajuste (la adaptación) cultural.

Acceda a una multitud de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com.

MyIBLab

Si ve a los hombres acariciando su barba, acaricie la suya.

—Proverbio árabe

CASO

Las arenas movedizas de la sociedad saudí

Arabia Saudita (vea el mapa 2.1), una tierra de contrastes y paradojas, puede dejar perplejos a los gerentes extranjeros mientras intentan comportarse de manera aceptable en lo personal y en los negocios.[1] Esto se debe a la mezcla que tiene Arabia Saudita de estrictas convicciones religiosas, antiguas costumbres sociales, y acciones gubernamentales para modernizar y hacer crecer al país económicamente. El resultado incluye leyes y costumbres —que algunas veces cambian con muy poco aviso previo— que varían según la industria y la región a medida que las fuerzas dominantes evolucionan. En alguna manera, estas leyes y costumbres son contrastantes en extremo con aquellas que se encuentran en los países cuyas empresas dominan los negocios internacionales. Así, las empresas extranjeras y sus empleados deben determinar las diferencias que hay y cómo ajustarse a ellas para tener una operación exitosa. Aunque no podemos cubrir todos los aspectos de este proceso de ajuste, un breve análisis de las raíces de las tradiciones saudíes y una muestra tanto de normas culturales como de ajustes extranjeros a ellas deberían ayudarnos a comprender la importancia de la cultura en los negocios internacionales.

UN POCO DE HISTORIA Y ANTECEDENTES

Aunque el territorio que comprende el Reino de Arabia Saudita tiene una larga historia, hasta hace poco la lealtad de la mayoría de sus habitantes era principalmente tribal en vez de nacional. En la mayoría de los tiempos pasados, el territorio estuvo dividido y bajo el control de invasores. No obstante, los habitantes han compartido un idioma común (el árabe) y una religión (el islam), siendo ahí la cuna del islam y donde se ubican dos de sus ciudades sagradas, La Meca y Medina. Comenzando en 1745, el movimiento wahabí se expandió y unificó a la mayor parte de la Península arábiga al hacer un llamado a la purificación del islam mediante un acatamiento literal del Corán. El rey Ibn Saud (1882-1953), descendiente de líderes wahabís, tomó el poder en 1901, fusionó áreas independientes, creó una entidad que era tanto política como religiosa, y legitimó su monarquía y sucesión al erigirse en defensor de las áreas sagradas, creencias y valores islámicos.

La creciente importancia que adquirieron los ingresos petroleros para Arabia Saudita, en especial desde la década de 1970, ha

MAPA 2.1 Arabia Saudita y la Península arábiga

El reino de Arabia Saudita comprende la mayor parte de la Península arábiga situada en el suroeste de Asia. La capital es Riad. La Meca y Medina son las ciudades sagradas del islam. Jiddah es el puerto más importante. Todos los países vecinos adyacentes también son árabes —es decir, las personas hablan árabe como lengua materna—. Todas las naciones de la península son predominantemente islámicas.



llevado a una rápida urbanización y ha dado al gobierno medios para ofrecer servicios sociales tales como la educación gratuita. Estos cambios han promovido el sentido de identidad nacional de sus ciudadanos y atenuado sus formas tradicionales de vida. Desde la década de 1950, la población rural ha disminuido de más de 80 por ciento (alrededor de la mitad nómada) a menos de 20 por ciento. Las ciudades también se han modernizado físicamente. Sin embargo, por debajo de la superficie física, los saudíes mantienen actitudes y valores que no son la norma en otros lugares ni resultan fáciles de discernir.

La modernización ha sido controversial dentro de Arabia Saudita. Por un lado, existe un grupo liberal apoyado por un segmento de élite que ha viajado al extranjero, quiere los símbolos de éxito del crecimiento económico, y al que le agrada tener mayor posibilidad de elección en productos y estilos de vida. Por otro lado, está el grupo conservador, apoyado por líderes religiosos y personas que temen que la modernización afecte los valores tradicionales y la adhesión a las estrictas enseñanzas del Corán. A su vez, el gobierno (la familia real) debe equilibrar estos puntos de vista, pero ha sido particularmente cuidadoso de no cruzar los límites aceptables de los conservadores con el fin de no volverse vulnerable a ser reemplazado. Por ejemplo, es muy consciente de que la Revolución islámica de Irán fue punta de lanza debido en parte a los disidentes que vieron las acciones de modernización del *Sha* como algo corrupto y muy secular. Adicionalmente, en 1979 un grupo, en gran parte marginado por la modernización, tomó la Gran Mezquita de La Meca, lo que hizo surgir preguntas sobre la capacidad de la familia real para proteger el sitio más sagrado del islam. Mientras tanto, los liberales han sido apaciguados en su mayoría al brindarles empleos bien remunerados en el gobierno e ir ganando lentamente la transformación que desean. El gobierno a veces tiene que hacer concesiones para apaciguar a grupos conflictivos, tales como requerir que las mujeres usen túnicas más largas (las mujeres deben usar *burkas* [o *abayas*] y los hombres acostumbran llevar *thobes*) a cambio de aumentar las oportunidades de educación para las mujeres.

EL FACTOR RELIGIOSO

Si su país mantiene una separación más o menos estricta entre la religión y el estado, probablemente usted encontrará que la omnipresencia de la cultura religiosa en Arabia Saudita es desalentadora. Por ejemplo, las proscripciones religiosas prohíben la venta o el uso de productos de cerdo y el alcohol, y los restaurantes deben asegurarse de que los clientes no lleven su propio alcohol adquirido en el mercado negro, a riesgo de perder sus licencias de operación. Durante el periodo sagrado de Ramadán, cuando las personas ayunan durante el día, los restaurantes solamente dan servicio en la noche. Debido a que los hombres musulmanes son llamados a rezar cinco veces al día, restaurantes como McDonald's bajan sus luces y cierran sus puertas durante esos periodos. Muchas empresas convierten espacio generador de ingresos en áreas de oración. Saudi Arabian Airlines lo hace en la parte posterior de sus aviones, y el minorista británico Harvey Nichols lo hace en su tienda departamental. Un importador tuvo que detener las ventas del juego infantil Pokémon porque las autoridades saudíes temían que fomentara la práctica del juego de azar, que está prohibida por el islam.

Sin embargo, existen diferencias regionales. En la capital, Riad, las mujeres tradicionalmente llevan *garhas* que cubren sus rostros; en la ciudad portuaria de Jiddah, que tiene mayor contacto con extranjeros y es menos conservadora, los códigos de vestimenta son más relajados y menos mujeres cubren su rostro. No obstante, los comerciantes quitan cabeza y manos a los maniquíes de manera rutinaria y los mantienen vestidos adecuadamente para evitar objeciones del público. Las franquicias de Starbucks alteraron el logotipo de la compañía, como también lo hizo Coty Beauty en sus exhibidores de punto de venta para no mostrar caras femeninas.

Las reglas de comportamiento también pueden ser difíciles de comprender por las maneras en que las reglas religiosas y legales han sido adaptadas a situaciones contemporáneas. La ley islámica, por ejemplo, prohíbe cobrar intereses y vender seguros contra accidentes (la estricta doctrina sostiene que no existen los accidentes, solamente los actos ordenados previamente por Dios). En el caso de las hipotecas, el gobierno saudí evitó su proscripción al ofrecer préstamos libres de intereses. Para los seguros contra accidentes, el gobierno sencillamente eliminó la prohibición porque las empresas saudíes, igual que todos los negocios en todas partes, necesitan esa cobertura.

Tampoco las conductas esperadas son las mismas para los nacionales que para los extranjeros. Las mujeres extranjeras no musulmanas no son obligadas a llevar mascadas en la cabeza, aunque las patrullas religiosas pueden reprenderlas por no hacerlo. Saudi Arabian Airlines rechaza que las mujeres saudíes trabajen como sobrecargos (porque al entrar en contacto directo con hombres podrían tener tentaciones de promiscuidad), pero permite hacerlo a mujeres de otras naciones árabes. Además, existen complejos habitacionales poblados en su mayoría por estadounidenses y europeos que han llegado a Arabia Saudita a trabajar en puestos especializados para los cuales no hay suficientes saudíes que los ocupen. Para atraer a estos extranjeros, Arabia Saudita permite que dentro de estos complejos la vestimenta y la mayoría de las conductas emulen lo acostumbrado por los residentes en su país de origen (el alcohol, la pornografía y las drogas siguen siendo algo

prohibido). Sin embargo, como un ejemplo de código de vestimenta inverso, algunos complejos habitacionales prohíben a sus residentes y visitantes llevar puestas *burkas* y *thobes* en las áreas públicas.

FACTORES TRADICIONALES

Algunas tradiciones saudíes probablemente sean una extensión del pasado tribal y nómada. Por ejemplo, un dicho citado a menudo es: "Yo contra mi hermano, mis hermanos y yo contra mis primos, luego mis primos y yo contra los extraños", e ilustra sobre una sociedad centrada en la familia donde la confianza en los demás se correlaciona mucho con el grado de familiaridad entre ellos.

Dado el factor de confianza, históricamente la mayoría de las empresas saudíes han sido de operación y propiedad familiar. Prefieren contratar a miembros de la familia o personas a las que conocen bien, incluso aunque pudieran contratar a otros mejor calificados. Sin embargo, estas empresas han visto la necesidad de asociarse con empresas extranjeras para ganar experiencia. Aun así, el proceso de asociación es generalmente largo debido a que los saudíes se toman su tiempo para conocer bien a los extranjeros y porque son renuentes a hacer revelaciones financieras completas fuera de la familia. Los saudíes, en general, prefieren conocerlo a uno bien, tal vez invitándolo a casa y desarrollando cierto nivel de amistad, antes de siquiera hablar de detalles del negocio.

Este proceso de conocer bien primero a alguien con quien se va a hacer negocio se ilustra con el ejemplo de una editorial británica que envió a dos vendedores a Arabia Saudita. Debido a que se les pagaba por comisión, los vendedores empezaron muy dinámicos, pensando que podrían hacer el mismo número de visitas —y ventas— por día como en Gran Bretaña. Estaban acostumbrados a horarios puntuales, a la atención exclusiva de sus clientes potenciales, y a conversaciones dedicadas únicamente a transacciones de negocios. Para ellos, el tiempo era dinero. Sin embargo, en Arabia Saudita, pronto se encontraron con que las citas rara vez comenzaban a tiempo y, por lo general, se llevaban a cabo en cafés de la localidad acompañadas de una informal taza de café. En lo que a ellos se refería, los saudíes invertían demasiado tiempo en una plática ociosa y, para empeorar las cosas, prestaban más atención a sus conocidos en lugar de seguir hablando de negocios. Eventualmente, ambos vendedores comenzaron a mostrar su molestia. En breve, sus contrapartes saudíes los percibieron como groseros e impacientes, y su empleador tuvo que regresarlos a casa.

La preferencia de los saudíes de tratar con personas que conocen bien los ha llevado a operar bajo un sistema conocido como *wasta*, que burdamente se puede traducir como "conexiones". Así, las personas que uno conoce ayudan mucho en casi todo, ya sea acomodando un currículum vitae para que quede encima de un cerro de papeles, al obtener la aprobación de una solicitud de ubicación en cierta zona, o al tramitar un pasaporte y sacar una visa para llevar a un visitante del corporativo.

Roles de género

Tal vez el aspecto más incomprensible de la cultura saudí, para muchos extranjeros, sea el rol que se espera de las personas por su género. Con base principalmente en las prescripciones del Corán, donde las hijas reciben solamente la mitad de la herencia que los hijos varones, las mujeres son colocadas en una posición apartada y a menudo subordinada. Su rol ha sido ser virtuosas, casarse jóvenes y tener descendencia. A su vez, los varones son responsables de la protección de las mujeres y los proveedores de la familia. No sólo es requerida la virtud femenina, sino también la apariencia de virtud. Debido a la importancia de la familia, una percepción negativa de un miembro se refleja en todos los miembros de la familia. Estas creencias han llevado a desarrollar una serie de prácticas; por ejemplo, que las mujeres no puedan obtener licencias para conducir, viajar al extranjero sin permiso de un pariente varón, ni estudiar en el extranjero sin un pariente escolta masculino. (En 2011, un grupo de mujeres condujo automóviles en señal de protesta, con poca intimidación. Más adelante, se les concedió a las mujeres el ejercicio de derechos futuros al voto y a ocupar cargos políticos). Básicamente, hombres y mujeres sin parentesco pueden interactuar personalmente sólo en "áreas abiertas", o en "áreas cerradas" sólo cuando las mujeres estén acompañadas de un pariente hombre. Sin embargo, aplicar esta restricción puede parecer un tanto confuso para los extranjeros. Por ejemplo, los restaurantes son considerados áreas cerradas y sus propietarios deben mantener comedores y entradas por separado para hombres sin mujeres acompañantes. No obstante, en la mayoría de los centros comerciales las áreas de comida se consideran áreas abiertas donde conviven ambos sexos.

Un decreto real de 2008 levantó una prohibición de mezclar hombres y mujeres en los lugares de trabajo, pero la situación es compleja. Los empleados hombres y mujeres en el sector público trabajan en edificios separados. Cuando deben tener reuniones, lo hacen dentro de salas de juntas ubicadas en las oficinas de gobierno, donde hombres y mujeres deben usar entradas por separado. Sin embargo, en el sector privado, hombres y mujeres pueden trabajar juntos pero existen otras limitaciones.

Aunque ahora hay más mujeres que hombres graduados de la universidad en Arabia Saudita, solamente cerca del 7 por ciento de la fuerza laboral es femenina. ¿Por qué? La respuesta es parcialmente cultural. Algunas mujeres prefieren ejercer los roles familiares tradicionales. Otras encuentran que las restricciones para conducir son demasiado fastidiosas. Por último, algunas familias prohíben trabajar a sus miembros femeninos por el honor familiar, digamos, "por el qué dirán".

También los factores económicos se mezclan con los culturales. Las empresas deben incurrir en costos de proveer entradas separadas e instalaciones sanitarias para hombres y mujeres. Pero una vez dentro de un centro de trabajo, los sexos sí interactúan, sobre todo en las empresas multinacionales. Por ejemplo, las mujeres que son gerentes de marca de Unilever, respetando siempre los códigos de vestimenta, interactúan con colegas hombres y tienen reuniones con personal masculino de otras empresas. Sin embargo, las empleadas se ven limitadas de realizar viajes al extranjero para atender negocios de la empresa porque necesitan autorización de sus parientes masculinos. Algunas multinacionales aminoran el problema al pagar los gastos de viaje de algún familiar hombre para que acompañe a la empleada al extranjero.

En algún momento, las visas para que mujeres solteras entraran a Arabia Saudita eran casi imposibles de obtener. Sin embargo, la Saudi Arabian General Investment Authority (SAGIA) ha captado exitosamente inversiones de empresas multinacionales (EMN) que necesitan visas para enviar a las ejecutivas a Arabia Saudita a cubrir asignaciones de corto y largo plazo. Es cierto que estas visas no son expedidas automáticamente, pero pueden ser obtenidas —con mayor facilidad para mujeres de más de 40 años aunque también es posible conseguir para más jóvenes— especialmente con el uso de *wasta*. Por ejemplo, la empresa estadounidense de consultoría Monitor Group llevó a mujeres estadounidenses veinteañeras, y L'Oreal ha enviado a su gerente femenina de recursos humanos a Arabia Saudita.

Las restricciones sobre la interacción de los sexos también han llevado a otros ajustes. Por ejemplo, cuatro jóvenes saudíes que vivieron y estudiaron en el extranjero investigaron el potencial de mercado para abrir un restaurante de alto nivel (el Java Lounge) en Jiddah. Generalmente, una investigación de ese tipo puede ser difícil de realizar en Arabia Saudita porque las limitaciones en la interacción entre hombres y mujeres restringen las entrevistas enfocadas en la familia. En este caso, las investigadoras entrevistaron a familias que parecían ser prósperas abordándolas en restaurantes. Deducían cuáles eran prósperas al observar cómo se comportaban, si vestían togas hechas a la medida o compradas en alguna tienda, la calidad de los relojes que se asomaban bajo las mangas largas, y el cuidado con que los hombres mantenían su barba. Todos estos aspectos son indicadores que las personas ajenas a la sociedad saudí probablemente pasarían por alto.

En las tiendas departamentales de lujo originarias de Estados Unidos y Reino Unido, como Saks Fifth Avenue y Harvey Nichols, se permiten las compras mixtas solamente en los pisos más bajos. Ahí, todos los vendedores son hombres (incluso los especializados en productos tales como cosméticos y corsetería), y no hay probadores de ropa o lugares para probar los cosméticos. En tanto, los pisos superiores son únicamente para mujeres, y las compradoras pueden dejar sus *burkas* en el guardarropa y comprar vistiendo jeans o como deseen. (Mientras, los hombres que las acompañan pueden relajarse en un lugar que las tiendas tienen dispuesto para ellos). Hay un problema: debido a que los gerentes varones sólo pueden acudir a los pisos superiores cuando la tienda está cerrada, ven limitada su capacidad de observar las operaciones.

DINÁMICA CULTURAL

Casi todos los aspectos de la cultura evolucionan, y Arabia Saudita no es la excepción. Tome el caso de las mujeres en el lugar de trabajo. En términos de preparación, la primera escuela pública para niñas no abrió sino hasta 1960, y el gobierno tuvo que enviar tropas a una ciudad por las protestas de que la educación afectaría negativamente la religión, los valores sociales y las normas de las niñas. Desde entonces, ha habido un incremento gradual en los años de estudio y el plan de estudios que se ofrece a las mujeres. La necesidad económica ha fomentado tanto los cambios en la educación como el uso de la educación para capacitar la fuerza de trabajo. Al mismo tiempo, los críticos han tenido que ser persuadidos de que los cambios son compatibles con el rol de las mujeres. Por ejemplo, una de las primeras admisiones de mujeres en el trabajo (junto a hombres) fue en el campo de la medicina debido a la escasez de médicos, al alto costo de separar los especialistas varones de las especialistas mujeres, y a la compatibilidad de la sanación con el rol femenino de cuidadoras.

Dentro de la lucha conservadora-liberal, un incidente ocurrido en 2003 (la policía religiosa impidió que bomberos hombres rescataran a niñas atrapadas en el incendio de una escuela porque no vestían sus *burkas* y traían la cabeza descubierta) hizo que más integrantes de la opinión pública orientaran sus puntos de vista hacia lo liberal, y proveyó al gobierno de la autoridad suficiente para reducir el poder de las autoridades religiosas. Además, la opinión y política saudíes han sido las de reducir la pesada dependencia y el costo de los trabajadores extranjeros. Así, el gobierno saudí paga la educación de sus ciudadanos en universidades del

extranjero. A la vez, ha habido un creciente reconocimiento de que mucho del talento femenino está subutilizado.

Han habido muchos cambios en el mundo saudí de los negocios. Por ejemplo, al momento de escribir este caso, las mujeres poseen cerca de 20 por ciento de todos los negocios saudíes (la mayoría de los cuales debe tener un gerente hombre y vender solamente a clientes mujeres), y el CEO de una de las mayores empresas del país, la Olayan Financing Company, es una mujer. Mayores cambios son particularmente evidentes en el libro *Leaders of Saudi Arabia*, que destaca antecedentes y filosofías de 140 líderes saudíes, tanto hombres como mujeres. Son tres los factores que probablemente incrementarán la participación femenina en la fuerza laboral saudí: (1) el aumento en la inversión extranjera al interior de su país, (2) el aumento en el número de mujeres que están estudiando en el extranjero, y (3) el impulso psicológico de las mujeres de probarse a sí mismas. Sin embargo, recuerde que los cambios tienden a no ser parejos; en particular, difieren entre las áreas geográficas del país y entre personas de ciertos niveles de ingresos y educativos.

Introducción

Revisión de concepto
En el capítulo 1 explicamos que los factores de comportamiento, valores, actitudes y creencias, pueden ser estudiados como claves tanto de las condiciones culturales como de las formas de desarrollar prácticas de negocios adecuadas.

Nuestro caso de apertura ilustra la necesidad de las empresas de comprender y ser sensibles a los siempre cambiantes entornos de operación. La figura 2.1 muestra cómo la **cultura** —normas aprendidas basadas en los valores, actitudes y creencias de un grupo de personas— es parte integral del entorno de operación de un país. La cultura es a veces un tema elusivo para su estudio. ¿Por qué? Porque las personas pertenecen a diferentes grupos con base en su nacionalidad, origen étnico, religión, género, organización laboral, profesión, edad, pertenencia a algún partido político y nivel de ingresos, y cada grupo comprende una cultura. En este capítulo enfatizamos la naturaleza de las *culturas nacionales*; también analizaremos otras afiliaciones culturales, en especial lo que se refiere a las diferencias de un país a otro.

EL FACTOR PERSONA

Revisión de concepto
Recuerde nuestra definición de *negocios internacionales* dada en el capítulo 1, donde enfatizamos que implica "todas las transacciones comerciales" —ventas, inversiones, transporte y demás.

Los negocios involucran a *personas*. Todo negocio emplea, vende a, le compra a, es propiedad de, y está regulado por personas. Por supuesto, los negocios internacionales involucran a personas de diferentes culturas nacionales. Por lo tanto, toda función de negocios —administrar una fuerza laboral, desarrollar mercadotecnia y transportar productos finales, comprar suministros, tratar con los reguladores, asegurar fondos— está sujeta a diferencias culturales potenciales.

Diversidad cultural En el capítulo 1 explicamos que las empresas se vuelven internacionales para crear valor para sus organizaciones, y un medio para lograrlo es adquirir activos extranjeros, incluyendo recursos basados en el conocimiento. Otra manera de obtener ventaja competitiva

FIGURA 2.1 Factores culturales que afectan las operaciones de negocios internacionales



global es fomentar la diversidad cultural. Al reunir a personas que tienen diferentes antecedentes, perspectivas y experiencias, a menudo las empresas ganan un conocimiento más profundo de sus productos y servicios y cómo crearlos y entregarlos. En empresas como PepsiCo e IBM, los ejecutivos informan que mucho de su crecimiento reciente ha sido resultado de una mayor diversidad en la fuerza laboral.[2] Sin embargo, como se verá más adelante, reunir a tales personas es difícil.

Colisión cultural La **colisión cultural** ocurre cuando entran en contacto culturas divergentes. En los negocios internacionales, los problemas principales de la *colisión cultural* surgen bajo dos condiciones:

- Cuando una empresa implementa prácticas que son menos eficaces de lo planeado.
- Cuando los empleados de una empresa están angustiados debido a dificultades para aceptar o ajustarse a comportamientos extranjeros.

Sensibilidad y ajuste Una empresa que hace negocios en otro país debe determinar cuál de las prácticas de negocios de la nación difieren de las propias y entonces decidir qué ajustes son necesarios, si existen, para operar con eficacia. En este capítulo, primero examinaremos la *conciencia cultural*, especialmente la necesidad de crearla, y analizaremos las causas de las diferencias culturales, rigideces y cambios. A continuación describiremos los principales factores de comportamiento que afectan la gestión de los negocios internacionales. Por último, analizaremos las razones por las que algunos negocios —y algunos individuos— se adaptan o no a otras culturas.

Conciencia cultural

Casi todo mundo está de acuerdo en que las culturas nacionales difieren, pero no se pone de acuerdo sobre lo que las hace diferentes.

La mayoría de las variables culturales —rutinas y reglas diarias, códigos de relaciones sociales, idioma, expresión emotiva, conceptos de la suerte— son universales. Sin embargo, las formas de estas variables difieren de una cultura a otra y no todo mundo responde a ellas de la misma manera. Cada cultura, por ejemplo, tiene alguna forma de baile, pero los tipos y la participación en la danza varían entre culturas e incluso dentro de las propias culturas.[3]

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

- Reacciones subconscientes ante las circunstancias.
- La suposición de que todos los subgrupos sociales son similares.

No hay un método infalible para crear conciencia cultural.[4] Los viajeros notan las diferencias culturales, los expertos escriben acerca de ellas, y las personas de negocios internacionales ven cómo afectan las operaciones. Incluso así, las personas tienden a estar en desacuerdo acerca de qué son exactamente las diferencias culturales, si son comunes o limitadas, y si son superficiales o profundas. Tampoco es fácil aislar la cultura de factores tales como las condiciones económicas y políticas. Una encuesta que mida las actitudes de emprendimiento de las personas, por ejemplo, puede estar influida por las condiciones económicas vigentes igual que por valores básicos relacionados con la toma de riesgos. En China, la cambiante preferencia por que la descendencia sea de hombres en vez de mujeres ofrece un ejemplo de cómo interactúan los factores económicos. Bajo la política de un solo hijo, millones de fetos femeninos han sido abortados, mientras que el infanticidio y la adopción de bebés mujeres ha sido común. ¿Por qué? Por una combinación de que los hombres mantengan el apellido de la familia (cultural), pueden ayudar al trabajo en el campo en áreas rurales (económico), y deben cuidar de los padres en su vejez (cultural y económico). Sin embargo, recientemente ha habido un cambio hacia la preferencia por tener descendencia femenina. ¿Por qué? Porque la urbanización requiere menos trabajadores masculinos en las granjas (económico). Más aun, los valores al alza de las propiedades (económico) han creado dificultades en la tradición (cultural) de las familias de comprar lugares de residencia para los hijos antes de que puedan casarse.[5]

Algunas diferencias culturales como el atuendo adecuado son bastante obvias; otras no lo son. Y en todas las culturas, a menudo las personas reaccionan ante situaciones dadas esperando las mismas respuestas que probablemente obtendrían en su propia cultura. En nuestro caso de apertura del capítulo, los representantes de ventas de la editorial británica esperaban que sus potenciales clientes saudíes fueran puntuales y les prestaran atención exclusiva. De hecho, el sistema de compensaciones de los representantes los desanimaba de invertir mucho tiempo en cada transacción de negocios. En tanto, los saudíes no tenían prisa alguna por terminar, veían el tiempo que pasaban en un café como algo que valía la pena y consideraban la plática trivial como una buena manera de identificar a buenos socios de negocios. Ellos consideraban los tratos de negocios como menos urgentes que la conversación con amigos.



UN POCO DE APRENDIZAJE RINDE MUCHO

Revisión de concepto

En el capítulo 1 señalamos que comprender los valores, actitudes y creencias culturales a menudo es crucial en decidir cuándo y cómo alterar las operaciones en países extranjeros.

Algunas personas parecen tener una habilidad nata para decir y hacer lo correcto en el momento preciso, mientras que otros ofenden sin intención de hacerlo o parecen ignorantes. Sin embargo, los expertos están de acuerdo en que las personas de negocios pueden aprender a mejorar su conciencia y sensibilidad y, al educarse a sí mismos, mejorar la probabilidad de tener éxito en el extranjero. Recopilar alguna información básica sobre otra cultura puede ser instructivo. No obstante, los gerentes que planean trabajar en el extranjero deben evaluar con cuidado la información que recaben para determinar si ésta perpetúa estereotipos injustificados, abarca sólo facetas limitadas de un país y su cultura o se basa en información anticuada. Deberán observar también el comportamiento de aquellos que han conseguido ganarse el tipo de respeto y confianza que los propios gerentes necesitarán.

Por supuesto, las variaciones culturales son tan numerosas que los gerentes no pueden memorizar todo. Considere sólo cuántas maneras diferentes de dirigirse a las personas existen. ¿Debería usar el nombre o el apellido? ¿El apellido va antes o después del nombre? ¿Las personas usan el nombre de alguno de sus padres como apellido? Si es así, ¿se toma del primer nombre del padre o de su apellido? Y si es así, ¿de uno o de ambos padres? ¿Una esposa toma el nombre de su marido? ¿Qué títulos son adecuados para diferentes profesiones? Además, muchos idiomas tienen pronombres y formas de verbos (familiares y formales) que reflejan estatus y la familiaridad que tienen las personas entre sí. Éstos incluso pueden variar entre países que usan el mismo idioma. Errores que pueden parecer cómicos también pueden ser percibidos como resultado de la ignorancia o grosería, y por lo tanto poner en riesgo un trato de negocios. Afortunadamente existen libros guía basados en las experiencias que las personas han tenido en los diferentes países, incluyendo la experiencia de los gerentes internacionales. También puede consultarse a personas informadas, en el país de origen y en el extranjero, sobre las capacidades del sector público y del sector privado.

Existe otro lado de la moneda cultural: demasiado a menudo, cuando no podemos explicar algunas diferencias —digamos, por qué los irlandeses consumen más cereal frío que los españoles—, tendemos a atribuirlas a la cultura sin intentar comprenderlas. (Tal vez la diferencia sea simplemente que las empresas de cereal han hecho más comercialización en Irlanda). Afortunadamente, ahora tenemos acceso a muchos estudios recientes sobre actitudes y prácticas interculturales que conciernen a las personas de negocios.[6] No obstante, muchas actitudes, prácticas y culturas permanecen sin ser estudiadas.

Antes de informar sobre importantes hallazgos de investigación presentados a lo largo de este capítulo, debemos enfatizar unas cuantas deficiencias:

1. Puede ser riesgoso comparar países con base en lo que dice la gente . Por un lado, las respuestas pueden estar coloreadas por la cultura a la que usted intenta comprender. Algunos grupos de personas, por ejemplo, podrían estar muy felices de poder quejarse o responder con lo que suponen que usted desea escuchar.
2. Podrían pasar por alto variaciones específicas dentro de los mismos países y creer en estereotipos poco realistas cuando los investigadores se enfocan en las diferencias nacionales en términos de *promedios*. (El escandinavo promedio podría estar incómodo al regatear, pero podría ser un grave error asumir que un comprador [sueco] de Ikea no espera regatear sobre los precios).[7] Y, por supuesto, las diferencias de personalidad hacen que algunas personas resulten atípicas en su propia cultura, sin haber certeza de que eventualmente se integrarán y adaptarán a las normas imperantes.[8] (Usted podría calificarse a sí mismo en algunas pruebas comunes de comparación cultural —etnocentrismo, individualismo contra colectivismo y distancia del poder— para saber cómo se compara con la norma nacional de su país).[9]
3. Debido a que las culturas evolucionan, las conductas que reflejan actitudes "comunes" podrían muy bien cambiar en el futuro. Nuestro caso de introducción (apertura), por ejemplo, detalla algunas actitudes saudíes que están cambiando con respecto a las mujeres.

La idea de "nación": delinear culturas

Comenzamos aquí mostrando por qué la idea de "nación" es una referencia cultural útil pero imperfecta cuando se habla de negocios internacionales. Después explicamos por qué las culturas se desarrollan y cambian, y analizaremos cómo influyen en una cultura el idioma y la religión.

LA NACIÓN COMO PUNTO DE REFERENCIA

La idea de una *nación* provee una definición operante de la *cultura* debido a que la similitud básica entre las personas es a menudo tanto causa como efecto de las fronteras nacionales. Las leyes que gobiernan las operaciones de negocios también se aplican en gran medida entre los límites nacionales. Dentro de sus fronteras, las personas de una nación comparten principalmente atributos esenciales como valores, idioma y raza. El sentimiento de un "nosotros" proyecta a los extranjeros como "ellos". La identidad nacional se perpetúa a través de ritos y símbolos —banderas, desfiles, reuniones sociales—, y la conservación de sitios nacionales, documentos, monumentos y museos promueve una percepción común del "nosotros".

La nación es una definición útil de la sociedad porque:

- La similitud entre las personas es causa y efecto de las fronteras nacionales.
- Las leyes se aplican en gran medida a lo largo de los límites nacionales.

La nación como mediadora cultural Obviamente, la existencia de atributos compartidos no significa que dentro de una nación todo mundo es parecido, o que cada país es único en todos los aspectos. Las naciones generalmente incluyen varias subculturas, grupos étnicos, razas y clases sociales. Sin embargo, la cultura nacional debe ser lo suficientemente flexible como para dar cabida a semejante mezcla. De hecho, una nación se legitima a sí misma al conciliar su diversidad;[10] aquellas culturas que no lo hacen a menudo se disuelven. Sin embargo, las características compartidas y conciliadas de una nación constituyen su identidad nacional y afectan las prácticas de cualquier empresa que haga negocios dentro de su jurisdicción.

Los gerentes encuentran difícil el análisis país por país debido a que:

- Existen subculturas dentro de las naciones.
- Las similitudes vinculan a grupos de diferentes países.

No obstante, ciertos atributos culturales pueden vincular grupos de diferentes naciones con mayor cercanía que a grupos de una determinada nación. En las áreas urbanas las personas difieren en determinadas actitudes de las personas que viven en áreas rurales. Los gerentes tienen diferentes actitudes hacia el trabajo que los trabajadores de producción; así, los gerentes del país A podrían tener valores laborales más cercanos a los de los gerentes del país B que a los de los trabajadores de producción del país A. Como consecuencia, cuando las personas de negocios internacionales comparan naciones deben ser cuidadosas de estudiar los *grupos relevantes* —diferenciar, digamos, entre las actitudes típicas de los habitantes rurales y urbanos, o entre personas jóvenes y viejas.

Los sistemas de valores culturales se fijan a edad temprana, pero podrían cambiar a través de:

- Elección o imposición.
- Contacto con otras culturas.

Cómo se forman y cambian las culturas

La cultura se transmite de diversas maneras —de padre a hijo, de maestro a alumno, de líder social a seguidor, de colega a colega—. Los psicólogos del desarrollo creen que la mayoría de las personas adquieren sus sistemas de valores básicos en la niñez, tales como los conceptos de malo contra bueno, sucio contra limpio, feo contra bello, antinatural contra natural, anormal contra normal, paradójico contra lógico, e irracional contra racional. Estos valores no son fáciles de cambiar más adelante.[11]

FUENTES DE CAMBIO

Tanto los valores como las costumbres, individuales y colectivos(as), sin embargo, pueden evolucionar. Examinar esta evolución podría decirnos algo sobre el proceso mediante el cual una cultura llega a aceptar (o a rechazar) ciertas prácticas de negocios —conocimiento que podría ser útil para las empresas internacionales que intentan introducir cambios (por ejemplo, nuevos productos o métodos operativos) en una cultura—. Lo importante aquí es el *cambio*, el cual puede ser resultado de una *elección* o de una *imposición*.

Cambio por elección El cambio por elección podría ocurrir como una reacción ante situaciones sociales o económicas que les presenten nuevas alternativas a las personas. Cuando las personas rurales eligen aceptar empleos en una fábrica, por ejemplo, cambian algunas costumbres básicas —notablemente, trabajar en horarios laborales regulares que no permiten el tipo de interacción social que el horario de trabajo agrícola les permitía.

Cambio por imposición El cambio por imposición —a veces llamado **imperialismo cultural**— implica la imposición de ciertos elementos de una cultura extraña, como el cambio forzado en las leyes por un país invasor que, con el tiempo, se vuelve parte de la cultura subyugada.

Como regla, el contacto entre países provoca el cambio; esto se conoce como *difusión cultural*. Cuando el cambio resulta en elementos culturales que se mezclan, tenemos la *fusión cultural*. En muchos países asiáticos, por ejemplo, los chinos étnicos contienen una mezcla de la cultura china y de las culturas locales.[12]



Esta fotografía muestra personas que visten tradicionalmente en Bután, donde podría decirse existe la cultura nacional más aislada del mundo.

Fuente: Attila JANDI/Shutterstock.com

Algunos grupos y gobiernos han intentado proteger las culturas nacionales, pero no han tenido un éxito rotundo porque las personas viajan y tienen acceso a la información extranjera a través de una variedad de fuentes. Más aún, proteger una cultura podría dar como resultado otras desventajas. Por ejemplo, Bután, que puede decirse tiene la cultura nacional más aislada del mundo, requiere el uso de la vestimenta tradicional en público (vea la fotografía), hablar un idioma principalmente nacional, y la conservación de las tradiciones (por ejemplo, canciones populares, celebraciones de matrimonios, bendiciones del hogar, concursos de tiro con arco). También ha limitado el contacto de los butaneses con extranjeros. Sin embargo, debido a que estas restricciones aislaron a Bután del crecimiento económico global, ya se ha permitido algo de televisión vía satélite desde 2007, y entre 2010 y 2012 continuará aumentando el número autorizado de turistas extranjeros de 30 mil a 100 mil.[13]

Dentro de los países, un idioma común es una fuerza unificadora.

El idioma como difusor y estabilizador de la cultura

Igual que las fronteras nacionales y los obstáculos geográficos, el idioma limita el contacto de las personas con otras culturas. El mapa 2.2 muestra la distribución de los principales grupos lingüísticos del mundo. No sorprende ver que cuando las personas de diferentes áreas hablan el mismo idioma, la cultura se difunde con mayor facilidad. Esto ayuda a explicar la mayor homogeneidad cultural que hay entre los países de habla inglesa o entre los de habla española, que la existente en un país que habla inglés y otro que habla español.

El mapa omite la mayoría de los aproximadamente 6 mil idiomas del mundo porque son hablados por un número proporcionalmente pequeño de personas. Cuando las personas entienden sólo un idioma que tiene relativamente pocos usuarios —especialmente concentrados en un área geográfica pequeña— tienden a aferrarse a su cultura porque tienen poco contacto significativo con otros.

Revisión de concepto

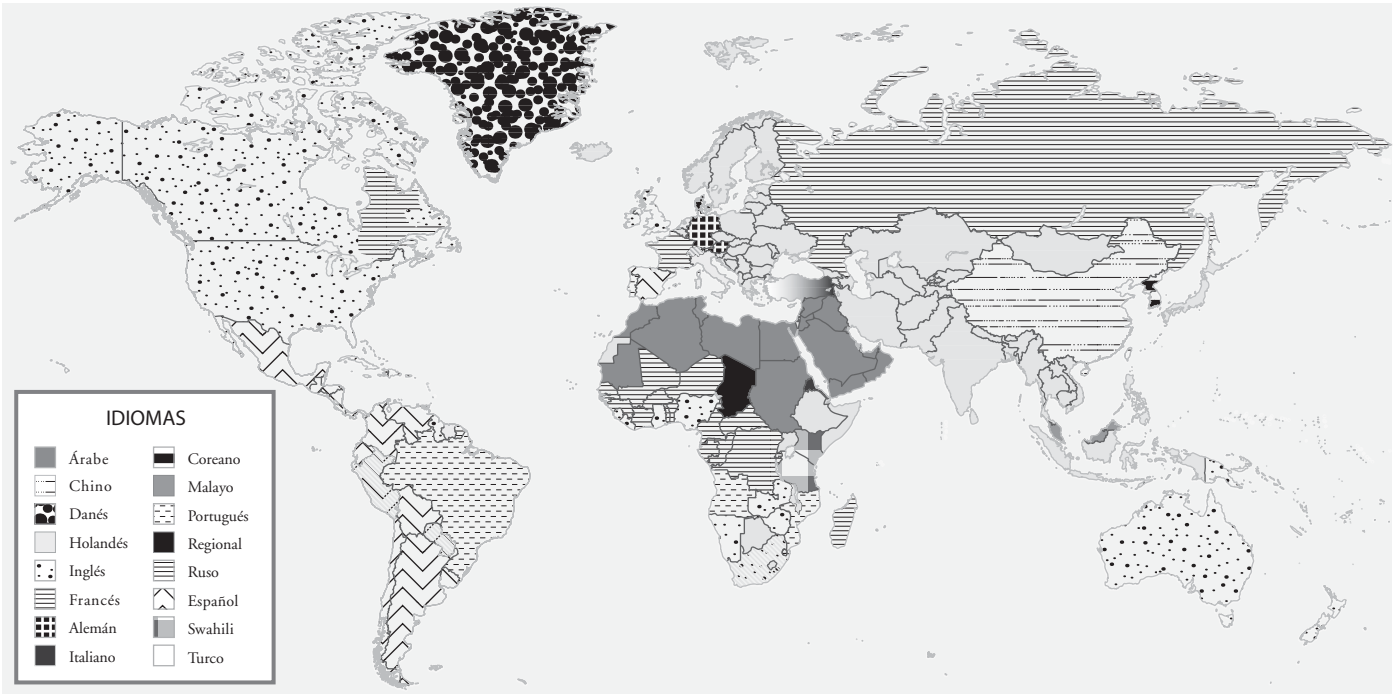
Como vimos en el capítulo 1, comunicaciones mejoradas y transportes mejorados son factores fundamentales en el aumento de las interacciones internacionales que conocemos como **negocios internacionales**.

Idiomas como el inglés, el francés y el español tienen una aceptación tan amplia (son los más comunes en 52, 21 y 21 países y territorios, respectivamente) que, como regla, los hablantes nativos no sienten la misma necesidad de aprender otros idiomas que los parlantes de idiomas que, como el armenio o el búlgaro, solamente se encuentran en áreas geográficas limitadas. Entre países que comparten el mismo idioma, el comercio resulta más fácil porque no es necesario traducir todo. Así, cuando las personas deciden estudiar un segundo idioma, generalmente eligen entre los que son más útiles al interactuar con otros países, en especial en el ámbito del comercio.

MAPA 2.2 Distribución de los principales idiomas del mundo

La gente del mundo habla miles de diferentes idiomas, pero sólo unos cuantos siguen siendo importantes en la diseminación de cultura. Una parte significativa del mundo, por ejemplo, habla inglés, francés o español. En aquellos países etiquetados como "regionales", el idioma predominante no domina en ningún otro lugar; por ejemplo, el japonés es dominante sólo en Japón. Ahora dé un vistazo a China: es el único lugar donde la gente habla mandarín, pero es importante en los negocios internacionales porque la población de China comprende a muchas personas. La clasificación de "regional", de hecho, abarca dos categorías: (1) países en los que el idioma dominante no domina en ningún otro lugar (como Japón), y (2) países en los que se hablan varios idiomas diferentes (por ejemplo, en India).

Fuentes: www.udon.de/sprachk.htm. El número de hablantes nativos se toma del Almanaque Mundial y del Book of Facts (Mahwah, NJ: Primedia Reference, 2002).



POR QUÉ EL INGLÉS ES TAN AMPLIAMENTE ACEPTADO

En la figura 2.2, el gráfico circular de la derecha muestra partes de la producción mundial por grupo lingüístico. Como puede ver, los países cuya lengua materna es el inglés representan una tercera parte de la producción del mundo, mucho más que cualquier otro grupo lingüístico, un hecho que explica en gran medida por qué el inglés como *segundo* idioma es el más importante del mundo. Recuerde, también, que las EMN —que en su mayoría tienen sus corporativos en los países de habla inglesa— deciden el idioma que utilizarán para comunicarse con sus empleados en los diferentes países. No sorprende que, por lo general, sea el inglés, pues muchos de los gerentes o hablan solamente inglés o hablan inglés como segundo idioma, y necesitan un medio común para que los gerentes de diferentes países se comuniquen entre sí. Además, muchas EMN de países que no son de habla inglesa han adoptado el inglés —el "idioma internacional de los negocios"— como su idioma operativo.[14]

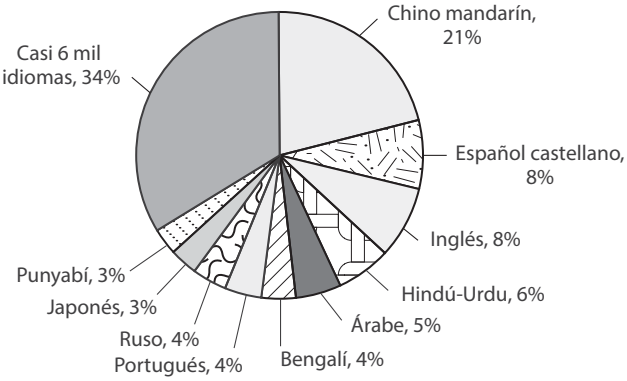
Sin embargo, al menos un lingüista prominente predice que quienes hablan únicamente inglés eventualmente tendrán mayores dificultades para comunicarse en todo el mundo. ¿Por qué? Porque el porcentaje de esas personas disminuirá, mientras que los idiomas de países tales como China e India crecerán con rapidez, junto con sus economías.[15] Como sucede a menudo, la historia también podría enseñarnos un par de cosas sobre este tema: el latín y el francés, siendo alguna vez los idiomas de la erudición y la diplomacia, respectivamente, hace mucho que fueron suplantados.

No obstante, ya hace algún tiempo, palabras en inglés —en especial en inglés estadounidense— han estado entrando a otros idiomas, tal como un estimado de 20 mil al japonés. El inglés se transmite tan bien, en parte, porque los medios estadounidenses son muy influyentes, y porque Estados Unidos es el origen de un sano porcentaje de nuevos productos y tecnología.

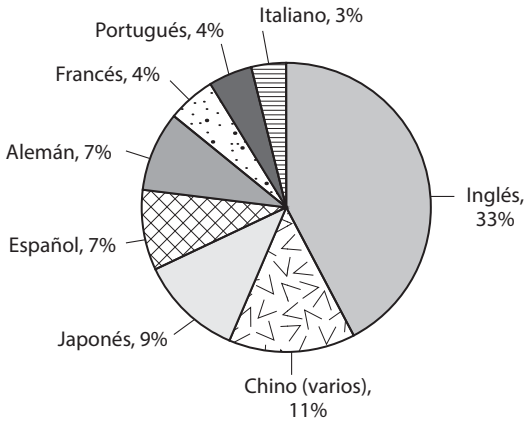
FIGURA 2.2 Principales grupos lingüísticos: población y producción

Los hablantes nativos de algunos idiomas —notablemente el inglés— representan mucho más de la producción económica del mundo de lo que indicaría su población. Solamente 8 por ciento de la población mundial habla inglés como lengua materna, pero los países y territorios donde el inglés es el idioma natal más hablado representan 33 por ciento de la producción económica global, lo que ayuda a explicar la prevalencia del inglés como segunda lengua al llevar a cabo negocios internacionales.

Fuentes: Los datos para construir el gráfico circular de la izquierda son de "List of Languages by Number of Native Speakers", http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_languages_by_number_of_native_speakers (recuperado el 26 de febrero de 2011); para generar el gráfico circular de la derecha, el idioma principal por país fue obtenido de "Languages Spoken in Each Country of the World", http://www.infoplease.com/ipa/A0855611.html (recuperado el 26 de febrero de 2011). La producción por país se obtuvo en Central Intelligence Agency, The World Factbook, en www.cia.gov.



Porcentajes de hablantes por idioma, por lengua materna, en el mundo



Porcentajes de la producción mundial de acuerdo con el idioma más hablado

Cuando, por ejemplo, un nuevo producto estadounidense entra a un mercado extranjero, por lo general, el vocabulario estadounidense entra también al idioma local —a veces de manera extraña—. En un país donde se habla español, digamos, usted podría ver un anuncio que diga: "Vendemos blue jeans de *varios colores*" (cuando "blue jeans" quiere decir "pantalones vaqueros *azules*"). En otras ocasiones, el idioma local aporta un toque de anglicismo; así, los franceses le llaman a un restaurante de autoservicio *le self* (del inglés *self service*). Por último, la intrusión del inglés en otro idioma puede provocar el desarrollo de una lengua híbrida, como el "Spanglish" (español e inglés) o el "Chinglish" (chino mandarín e inglés) que podrían, en última instancia, convertirse en un idioma distinto.[16]

Observe que algunos países, tal como Finlandia, prefieren crear sus propios neologismos que aceptar anglicismos en su vocabulario. Debido a que muchos países ven el idioma como parte integral de la cultura, regulan los cambios lingüísticos. En el ámbito de los negocios, por ejemplo, podrían requerir que todos los anuncios públicos sean redactados en el idioma nacional.

La religión como estabilizador cultural

Muchos valores fuertes son resultado de una religión dominante.

El mapa 2.3 muestra la distribución aproximada de las principales religiones del mundo. En muchos países, la práctica religiosa ha declinado significativamente; de hecho, algunas naciones del norte de Europa a veces son llamadas sociedades "poscristianas". Al mismo tiempo, la religión ha sido un estabilizador cultural debido a que siglos de profunda influencia religiosa continúan dando forma a los valores culturales incluso dentro de esas sociedades.[17] Entre las personas con fuertes convicciones religiosas, el rol que desempeña la religión en cuanto a dar forma al comportamiento es incluso más fuerte.

Muchas de estas religiones —budismo, cristianismo, hinduismo, islam y judaísmo— influyen sobre creencias específicas que podrían afectar los negocios, tal como inhibir la venta de determinados productos o el desempeño del trabajo durante ciertos periodos. McDonald's, por ejemplo, no sirve carne de res ni de cerdo en India para no ofender a sus poblaciones hindúes o islámicas. El Al, la aerolínea nacional de Israel, no vuela los sábados, durante el *sabbat* judío. De hecho, la religión tiene impacto sobre casi todas las funciones de negocios. Si las empresas no la toman en cuenta, las personas podrían percibirlas como no legítimas donde operen.[18]

MAPA 2.3 Distribución de las principales religiones del mundo

La mayoría de los países albergan a personas de diversas creencias religiosas, pero típicamente la cultura de una nación se ve muy influida por la religión predominante. Las prácticas de la religión predominante, por ejemplo, a menudo conforman las prácticas acostumbradas en los asuntos legales y de negocios.

Fuente: El número de creyentes fue tomado de "List of Religious Populations", http://en.wikipedia.org/wiki/list_of_religious_populations **



Por supuesto, no todas las naciones que practican la misma religión imponen las mismas restricciones en los negocios. En los países predominantemente musulmanes, por ejemplo, el viernes es el día de culto, mientras que en Turquía (un país musulmán secular que se apega al calendario laboral cristiano para mantener el paso con la actividad de negocios en Europa) es un día laborable. En lugares donde religiones rivales o sus fracciones compiten por el control político, la lucha resultante puede provocar tanto revuelo que la actividad de negocios llega a sufrir serias consecuencias, ya sea por daños a la propiedad, interrupciones en las cadenas de suministros o rupturas de las conexiones con los clientes. Desafortunadamente, el problema es sustancial. En años recientes, la violencia religiosa ha surgido en países tales como India, Irak, Sudán e Irlanda del Norte.

Revisión de concepto

En el capítulo 1 enfatizamos 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 podrían necesitar alterar sus operaciones en diferentes países.

Prácticas de comportamiento que afectan los negocios

Hemos indicado que la cultura afecta todas las funciones de negocios. Actitudes y valores constituyen *variables culturales*, que tanto los investigadores como las personas de negocios definen de manera diferente, adjudicando diversos nombres a conceptos ligeramente distintos y que a veces se superponen. Debido a todas esas sutilezas en términos de conceptos, existen miles de maneras

¿Es importante la geografía? Dios los hace y ellos se juntan.

Algunos grupos de personas están más aislados del resto del mundo que otros, en ocasiones debido a barreras naturales (terreno accidentado, lejanía geográfica) y a veces por otras barreras (idioma único, transporte obsoleto y comunicaciones anticuadas, y xenofobia). Históricamente, las barreras naturales —y ventajas naturales— han sido bastante importantes para determinar dónde vive o no la gente. Dé un vistazo rápido a cualquier mapa, por ejemplo, y se dará cuenta de que muchas ciudades grandes están situadas donde las vías fluviales facilitan la interacción de las personas y el intercambio de bienes.

Por un lado, aunque muchas barreras naturales son ahora menos formidables debido a los aviones y sistemas de comunicación, todavía desempeñan un rol en determinar qué personas son más difíciles de conocer que otras. En Papúa Nueva Guinea, el aislamiento mutuo de los grupos tribales ha dado por resultado cerca de 800 idiomas diferentes y es causa de la poca difusión cultural. De modo similar, las condiciones naturales continúan afectando las culturas físicas, como la vestimenta para los inuit nativos del Ártico que difiere del vestuario que se lleva típicamente en las playas brasileñas. El idioma inuit, por cierto, tiene más palabras para nombrar la nieve que cualquier otro idioma.

Por otro lado, tradicionalmente algunos lugares han disfrutado más que el promedio del contacto con el exterior. Como vimos en nuestro caso de introducción, el puerto saudí de Jiddah, al haber experimentado por largo tiempo mayor contacto con el exterior que el resto de Arabia Saudita, tiene una actitud más liberal hacia el vestido que el área interna del país.

También existe el efecto de la proximidad en la difusión cultural: es comprensible que las personas en general tengan más contacto con grupos cercanos que con grupos remotos. Un vistazo al mapa 2.2 nos ilustra sobre cómo la mayoría de los países donde se habla alemán, árabe y español se encuentran más o menos adyacentes unos a otros. De igual forma, el mapa 2.3 descubre que prácticamente todas las principales religiones están agrupadas geográficamente. Las excepciones notables a esta regla son producto de la colonización y la inmigración. Por ejemplo, tanto el inglés como el español se extendieron hacia partes distantes del mundo durante las épocas de la colonización europea.

Por último, los grupos culturales (y subculturales) tienden a confirmar el viejo proverbio de que "Dios los hace y ellos se juntan". Los patrones de inmigración, por ejemplo, suelen reflejar la tendencia de las personas de ir a donde pueden encontrar un grupo subcultural de apoyo. Es por ello que existe una fuerte concentración de inmigrantes centroamericanos en el área de Los Angeles, EU; incluso si no hay familiares ni amigos que los esperen allí, saben que encontrarán afinidad en el idioma, la dieta y las costumbres generales. A nivel global, encontramos muchos patrones similares, tales como los chinos de Hong Kong en Vancouver, Canadá, y los argelinos en Marsella, Francia. ●

posibles de relacionar la cultura y los negocios —demasiadas como para abarcarlas en un solo capítulo—. Nos concentraremos en presentar lo más destacado.

CUESTIONES DE LA ESTRATIFICACIÓN SOCIAL

Todas las culturas sitúan más alto a algunas personas que a otras. Tal *estratificación social* dicta la clase, el estatus, y los beneficios financieros de una persona dentro de cada cultura. En los negocios, esta práctica podría comprender situar a los miembros de los grupos gerenciales más alto que a los miembros de los grupos de producción. La estratificación social se determina por (1) los logros y títulos académicos de los individuos, y (2) la afiliación de los individuos con ciertos grupos o por su pertenencia a esos grupos. Estos dos factores interactúan, pero la importancia de uno en comparación con el otro varía según la función de negocios y la cultura.

Revisión de concepto

En el caso de apertura del capítulo 1, analizamos que muchos deportistas profesionales son efectivamente marcas globales porque las empresas les pagan por utilizar y promocionar sus productos.

Títulos académicos de los individuos y sus limitaciones En la mayoría de las sociedades, el logro individual es importante, como se muestra al elegir un atleta exitoso como portavoz para que anuncie ropa deportiva. De manera similar, en algunos países, como Estados Unidos, las empresas tienden a basar la selección de una persona para el empleo y la promoción en gran medida en sus logros y títulos individuales. Sin embargo, veremos que esto no es siempre el caso, incluso en Estados Unidos.

En algunas sociedades, las empresas recompensan fuertemente la competencia.

Igual que las empresas buscan calificaciones individuales al elegir portavoces para la publicidad, también hacen coincidir a los portavoces con el público (pertenencia a un grupo) al que desean llegar, tal como usar modelos de cierta edad para anunciar productos dirigidos al grupo de

consumidores más viejos. Además, las sociedades buscan estas afiliaciones a grupos de manera diferente, provocando así que ciertas funciones de negocios se lleven a cabo de diferente manera. Las empresas de Japón, por ejemplo, suelen dar más peso a la antigüedad para promover a los empleados que las empresas de Estados Unidos (favoreciendo así a los empleados de más edad) porque Japón enfatiza la cooperación por encima de la competencia en el lugar de trabajo.[19] De manera similar, un estudio sobre las prácticas de contratación, promoción, remuneración y reducción de personal en determinada cantidad de bancos mostró que los empleados se diferenciaban en su nacionalidad en las cuatro funciones. Cuando se requiere hacer reducciones de personal, por ejemplo, los bancos británicos eran más propensos a ahorrar costos al despedir sobre una base de desempeño a salario (enfocándose, digamos, en un gerente de edad mediana con un salario alto y un desempeño promedio), mientras que los bancos alemanes se mostraban más preocupados por minimizar las dificultades personales (enfocándose en gerentes más jóvenes, independientemente de su desempeño, porque podrían conseguir nuevos empleos con mayor facilidad).[20]

Los ejemplos anteriores tratan acerca de la pertenencia a grupos basada sobre todo en afiliaciones de edad, pero también existen muchas otras. Aquellas afiliaciones determinadas por el nacimiento se denominan **pertenencia adscrita al grupo** e incluyen las basadas en género, familia, edad, casta y origen étnico, racial o nacional. Las **pertenencias adquiridas de grupo** incluyen las afiliaciones basadas en la religión, la preferencia política, y en asociaciones profesionales y de otro tipo.

Las afiliaciones de grupo pueden ser:

- Adscritas o adquiridas.
- Un reflejo de clase y estatus.

Cuanto más igualitaria o "abierta" sea una sociedad, menos importancia tiene la pertenencia a un grupo para determinar los beneficios. Sin embargo, en sociedades menos abiertas, las leyes podrían estar diseñadas para reforzar o socavar la estratificación rígida con base en la pertenencia a un grupo. En otros casos, las afiliaciones de grupo niegan a grandes grupos de personas un acceso igualitario a la preparación necesaria para adquirir títulos con los cuales poder calificar mejor para el empleo, como se hace con la educación que produce tasas de alfabetización mucho más bajas para las mujeres que para los hombres en una gran parte de África subsahariana. El Premio Nobel de Economía, Amartya Sen, se refiere a este tipo de exclusión de personas de la fuerza laboral como *falta de libertad* y señala su efecto negativo en el avance económico.[21]

Las sociedades igualitarias dan mayor importancia a las pertenencias adquiridas de grupo.

Incluso cuando los individuos califican para puestos determinados y no existen barreras legales que los contengan, ciertos obstáculos sociales —digamos la oposición pública al uso de trabajo infantil en el país de origen de la empresa— pueden volver cautelosos a los gerentes de adoptar ciertas prácticas en países anfitriones. Además, la oposición a ciertos grupos podría provenir de otros trabajadores, clientes, accionistas locales o funcionarios gubernamentales.

Las siguientes secciones se enfocan en algunas de las pertenencias de grupo que influyen en la calificación social de una persona de un país a otro. Dos factores adicionales suelen ser importantes: la *educación* (en especial cuánta y dónde se obtuvo) y las *conexiones sociales* (a quién se conoce y en qué lugares).[22] Este último punto corresponde al viejo dicho de que lo importante "Es *a quién* conoces, no *lo que* sabes". (Éste es un punto que seguimos en nuestro caso de cierre de capítulo, el cual detalla las aventuras de una empresa estadounidense en Uganda. Allí, veremos no sólo que una oposición eficaz puede provenir de pequeños grupos *ad hoc*, sino también que las personas que uno debe conocer pueden encontrarse a veces en lugares inesperados).



Grupos étnicos y raciales En sociedades menos abiertas, las leyes podrían estar diseñadas para reforzar o socavar la estratificación rígida. Las cuotas raciales o étnicas para contrarrestar la discriminación son un buen ejemplo. Tomemos el caso de Malasia, que por largo tiempo ha mantenido cuotas de empleo para tres grupos étnicos —malayos, chinos e hindúes— principalmente para mejorar la posición económica de los malayos porque, al momento de la independencia de Malasia, minorías de chinos e hindúes dominaban la propiedad de los negocios y las profesiones, respectivamente.[23] El sistema malayo requiere que las empresas mantengan costosos sistemas de registro de sus prácticas de contratación; de hecho, recientemente ha recibido cada vez más críticas desde dentro del país.[24] De igual manera, Brasil, que tiene más de 300 términos para designar el color de la piel, ha propuesto cuotas raciales en las universidades, en empleos del gobierno, e incluso en las telenovelas.[25] (No planea exigir cuotas para integrar equipos de *fútbol*, donde sólo cuenta la competencia).

De un país a otro, las actitudes varían con respecto a:

- Los roles masculino y femenino.
- El respeto por la edad.
- Los lazos familiares.

Grupos basados en el género Las diferencias específicas por país en cuanto a las actitudes hacia el género a veces son bastante pronunciadas. (La figura 2.3 presenta estas diferencias de manera humorística). Algunas probablemente parezcan paradójicas, al menos para los extranjeros. Como usted recordará por nuestro caso de apertura, existen más de 13 hombres empleados





FIGURA 2.3 Los roles de género varían sustancialmente entre culturas de diferentes países.

Fuente: Bruce Eric Kaplan/Cartoon Bank.

por cada mujer empleada en Arabia Saudita. Compare esa cifra con Estados Unidos, donde solamente hay 1.2 hombres empleados por cada mujer.[26] En Lituania, más de 50 por ciento, tanto de hombres como de mujeres, estuvo de acuerdo con este enunciado: "Cuando los empleos escasean, los hombres tienen más derecho a un empleo que las mujeres"; en Suecia e Islandia, la cifra fue inferior a 10 por ciento.[27]

En muchas partes del mundo, sin embargo, las barreras a las prácticas de empleo basadas en el género están cayendo debido a cambios tanto en actitudes como en requisitos de trabajo. En Estados Unidos, un cambio notable se refleja en el número de personas de un género empleadas en ocupaciones que anteriormente eran dominadas por el otro género, como más hombres enfermeros.[28] La causa de este cambio puede ser tanto económica como cultural. La disminución en los empleos de producción que requieren fuerza bruta y el aumento en empleos para personas con educación especializada, tales como la tecnología de rayos X y trabajo en casos psiquiátricos, han causado cambios en la demanda relativa de mujeres empleadas y del tipo de empleos disponibles para ambos sexos.

Grupos basados en la edad Los países tratan a los grupos de edad en forma diferente, y cada país expresa sus actitudes hacia la edad de diferentes maneras. Todos hacen cumplir leyes relacionadas con la edad, tales como estatutos que se aplican al empleo, privilegios de conducción de vehículos, derechos a obtener productos y servicios (alcohol, cigarrillos, ciertos fármacos, cuentas de banco), y obligaciones cívicas (votar, hacer el servicio militar o actuar como jurado). A veces, la lógica de estas leyes parece contradictoria. En Estados Unidos, por ejemplo, las personas pueden votar, contraer matrimonio, conducir y morir por su país antes de que puedan comprar alcohol legalmente a la edad de 21 años. En ciertas partes de Suiza, se puede comprar alcohol legalmente a los 14 años.[29] Las empresas estadounidenses bombardean a los niños con anuncios por televisión, pero Suecia prohíbe los anuncios dirigidos a los niños.

Las diferencias nacionales hacia la edad en cuanto a las prácticas de empleo son sustanciales. Tanto Finlandia como Países Bajos, por ejemplo, hacen cumplir las edades obligatorias para el retiro, pero con pocas excepciones (digamos, pilotos de aerolíneas), mientras la ley estadounidense (en respuesta al cabildeo hecho por los ciudadanos de la tercera edad) prohíbe específicamente esa práctica. En contraste, la fotografía de la página siguiente muestra las protestas en Francia contra aumentar la edad de retiro. En Gran Bretaña, las leyes de discriminación por edad se aplican a todo mundo, independientemente de su edad, mientras en Estados Unidos la ley está diseñada para proteger a las personas de más de 40 años.[30] Cuando la propuesta de: "Los empleos son escasos, la gente debería ser obligada a retirarse a temprana edad" se presentó a personas en diferentes países, casi tres cuartas partes de los búlgaros estuvieron de acuerdo, pero solamente 10 por ciento de los japoneses lo estuvieron.[31] ¿Por qué esta última diferencia? Por una razón, los japoneses se aferran fuertemente a la suposición de que existe una correlación significativa entre edad y sabiduría.



En 2010, manifestantes franceses protestan contra propuestas para aumentar la edad de retiro.
Fuente: Olga Besnard/Shutterstock.com

Grupos basados en la familia En algunas culturas, como en gran parte de Latinoamérica, la pertenencia más importante a un grupo es a la familia. La posición de una persona en la sociedad depende fuertemente del estatus social de la familia o su "respetabilidad" en lugar de logros individuales. Ya que los lazos familiares son tan fuertes, también puede existir una tendencia a cooperar más de cerca dentro de la unidad familiar que en otras relaciones. En tales culturas, no sorprende que empresas pequeñas de operación familiar sean bastante exitosas; a la inversa, generalmente encuentran dificultades en su crecimiento porque los propietarios se muestran renuentes a compartir responsabilidad con gerentes profesionales contratados fuera de la familia. Cuando su cultura empresarial es obstaculizada por esta situación, un país (o región) podría carecer de las operaciones de propiedad autóctona a *gran escala* que generalmente son necesarias para el desarrollo económico de largo plazo.[32]

MOTIVACIÓN LABORAL

No sorprende que los empleados motivados sean normalmente más productivos que aquellos que no lo están. Sobre una base agregada, claro, esto influye en la eficiencia de las empresas y en el desarrollo económico de los países. El siguiente análisis resume los estudios que muestran las principales diferencias sobre cómo y por qué, en diferentes países, las personas están motivadas para trabajar.

Materialismo y motivación Cuando Max Weber desarrolló su teoría denominada *Ética protestante,* observó que los países predominantemente protestantes eran los más desarrollados económicamente. Atribuyó esta "ética" a un fruto de la Reforma protestante ocurrida en la Europa del siglo XVI, la cual refleja la creencia de que el trabajo es el camino hacia la salvación y que el éxito material no impide la salvación. Aunque ya no aceptamos una distinción estricta entre actitudes protestantes y no protestantes hacia el trabajo y las ganancias materiales, tendemos a adherirnos a los valores subyacentes al concepto de Weber: específicamente, que la autodisciplina, el trabajo duro, la honestidad y la creencia en un mundo justo promueven la motivación para trabajar y, en consecuencia, el crecimiento económico.[33] De hecho, por un lado existe evidencia que indica una correlación positiva entre la intensidad de la creencia religiosa por sí misma (independiente-

El deseo de riqueza material es:

- Una motivación primaria para trabajar.
- Positivo para el desarrollo económico.

mente de los sistemas de creencias específicos) y la adopción de algunos atributos que llevan al crecimiento económico (digamos, confianza en el imperio de la ley y creencia en la virtud de la frugalidad).[34]

Además, existe fuerte evidencia de que el deseo individual por adquirir riqueza material es el incentivo principal para desempeñar el tipo de trabajo que conduce al desarrollo económico en toda comunidad.[35] Por otro lado, hay sociedades como las de Myanmar y Bután donde una gran porción de la población desaparece temporal o permanentemente de la fuerza de trabajo económica con el fin de vivir en monasterios y conventos mientras es mantenida por otros.

La relación productividad-ocio Algunas culturas asignan menos valor al tiempo libre que otras. Su gente trabaja horarios más largos, toman menos días de asueto y vacaciones, y en general gastan menos dinero y tiempo en actividades de ocio. En un estudio sobre países (de relativamente buen ingreso) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Francia y Estados Unidos ofrecieron un ejemplo de contraste. Los franceses tenían vacaciones obligatorias de 30 días, pasaban un promedio de 135 minutos diarios comiendo y bebiendo, y 530 minutos durmiendo, mientras los estadounidenses no tienen vacaciones obligatorias e invierten solamente un promedio de 74 minutos al día comiendo y bebiendo y 518 minutos durmiendo.[36] En Estados Unidos, aún existe cierto desprecio por las personas que caen en cualquiera de los extremos del espectro trabajo-ocio: personas privilegiadas que parecen no contribuir en nada a la sociedad y personas que parecen estar satisfechas con el estilo de vida que pueden mantener gracias a los beneficios del seguro de desempleo. Los estadounidenses que renuncian a su trabajo (principalmente retirados), a menudo se quejan de que ya no se les permite contribuir con algo útil a la sociedad, ésta es una de las razones por las que se prohíbe el retiro obligatorio.

Mientras tanto, en ciertas partes de algunos países pobres, tal como en India rural, vivir "la vida sencilla" —es decir, sin beneficios ni muchas comodidades materiales— parece ser un fin deseable por sí mismo. Cuando las ganancias en la productividad les dan oportunidad las personas pueden elegir tomar al menos una parte en ocio en lugar de todo en ganancias económicas para comprar más.[37] Sin embargo, en general, en la mayoría de los países hoy la mayoría de la gente, sea pobre o rica, ve el avance económico personal como una meta valiosa en la vida.

Expectativa de éxito y recompensa

Las personas muestran mayor entusiasmo por trabajar si:

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

La motivación hacia el trabajo está influida por la probabilidad percibida de éxito y sus recompensas contra el fracaso. En general, las personas muestran poco entusiasmo por esforzarse cuando la probabilidad de éxito parece demasiado fácil o demasiado difícil. Pocos de nosotros desearíamos correr una carrera contra un caracol o contra un caballo de carreras; en cualquier caso, el resultado es demasiado predecible. Nuestro entusiasmo llega al máximo cuando la incertidumbre de éxito es alta, como en un desafío de correr contra otro humano de habilidades más o menos iguales. De modo similar, la recompensa por una tarea completada exitosamente —digamos ganar una carrera a pie justa— podría ser alta o baja, y muchos de nosotros generalmente trabajamos más duro cuanto más esperamos que el éxito lleve a una mayor recompensa.

Éxito y recompensa cruzan las fronteras Desempeñadas en diferentes países, las mismas tareas tienen diferentes probabilidades de éxito, diferentes recompensas por el éxito, y diferentes consecuencias para el fracaso. En culturas donde la probabilidad de fracaso económico es casi segura y las recompensas por el éxito son percibidas como bajas, las personas tienden —y no sorprende— a ver el trabajo como algo necesario pero insatisfactorio, sobre todo porque prevén pocos beneficios para sí mismos. Esta actitud puede prevalecer en climas extremos, en áreas muy pobres o en subculturas sujetas a discriminación. De igual manera, si existe poca diferencia en las recompensas entre trabajar duro y no hacerlo, hay menos motivación para trabajar duro. En Cuba, por ejemplo, donde la política pública asigna producción de los trabajadores productivos a los no productivos, no existe mucho entusiasmo por el trabajo. Cuando una alta incertidumbre sobre el resultado se combina con la probabilidad de una recompensa positiva por el éxito y poca o ninguna recompensa por el fracaso, encontramos el mayor entusiasmo laboral.[38]

Desempeño y logro

El índice de masculinidad-femineidad Un estudio encontró diferencias significativas en todo el mundo al usar el llamado **índice de masculinidad-femineidad** para comparar en 50 países las actitudes de empleados hacia el trabajo y el logro. Los empleados con un alto "puntaje de mascu-

linidad" admiraban a los exitosos triunfadores en el trabajo, tenían poca simpatía por los desafortunados, y preferían ser mejores que otros en vez de sus pares (o sus iguales). Compartían una orientación hacia el dinero y las cosas en lugar de una orientación hacia las personas, una creencia de que es mejor "vivir para trabajar" que "trabajar para vivir", y la preferencia por el desempeño y el crecimiento por encima de la calidad de vida y del entorno.[39]

De manera similar, el grado al cual las personas son asertivas, beligerantes y agresivas en sus relaciones con los demás varían al cruzar las fronteras. Tales diferencias ayudan a explicar por qué una empresa internacional podría encontrar en el extranjero gerentes que se comportan de manera diferente a lo esperado o a lo que se prefiere. Digamos que una empresa de un país con alta masculinidad, como Austria, establece operaciones en un país de alta femineidad como Suecia. Los gerentes de compras típicos de Suecia prefieren las relaciones sociales suaves y amigables, el trato continuo con sus proveedores para, digamos, bajar los precios o tener entregas más rápidas. Podrían también establecer metas organizacionales como el bienestar de los empleados y el social antes de metas correspondientes a una empresa típica austriaca de crecimiento y eficacia.

Jerarquías de necesidades Según la **teoría de la jerarquía de necesidades** de la motivación, las personas intentan satisfacer necesidades de menor nivel antes de comenzar a hacerlo con las de mayor nivel.[40] Como puede ver en la figura 2.4, las necesidades más básicas son las *fisiológicas*: comida, agua y sexo. Debemos satisfacer (o casi satisfacer) éstas antes que las necesidades de *seguridad* —entornos físicos y emocionales seguros— se conviertan en un conjunto de motivadores suficientemente poderosos. Entonces, deberemos satisfacer nuestras necesidades de seguridad antes de disparar el efecto motivacional de las necesidades sociales de *afiliación*, tal como la aceptación de nuestros pares. Una vez que tengamos cubiertas éstas, nos veremos motivados para intentar satisfacer nuestras necesidades de *estima* —reafirmar nuestra autoimagen a través de reconocimiento, atención y agradecimiento—. Las necesidades de mayor orden requieren *autoactualización* —autorrealización o (citando a Robert Lewis Stevenson) "convertirnos en todo aquello de lo que somos capaces de convertirnos"—. Por último, la teoría también implica que generalmente trabajamos para satisfacer una necesidad, pero una vez satisfecha, su valor como motivador disminuye.

La clasificación de necesidades puede variar entre países.

¿Qué puede decirnos la teoría de la jerarquía de necesidades acerca de hacer negocios en países extranjeros? Por un lado, las investigaciones han mostrado que diferentes culturas no sólo asignan diferentes grados de importancia a diversas necesidades, sino que también clasifican las necesidades de orden más alto de manera diferente. Así, la teoría puede ayudarnos a distinguir entre las preferencias de recompensa de los empleados en diferentes partes del mundo. Esto es importante debido a las diferencias en la composición de la fuerza laboral.[41] En países muy pobres, por ejemplo, probablemente una mayor parte de los trabajadores participe en trabajo manual, así que una empresa puede motivar a una gran porción de ellos simplemente con proveer la suficiente remuneración como para satisfacer sus necesidades de comida y techo. En otros lugares, una mayor parte de los trabajadores estará motivada por otras necesidades.

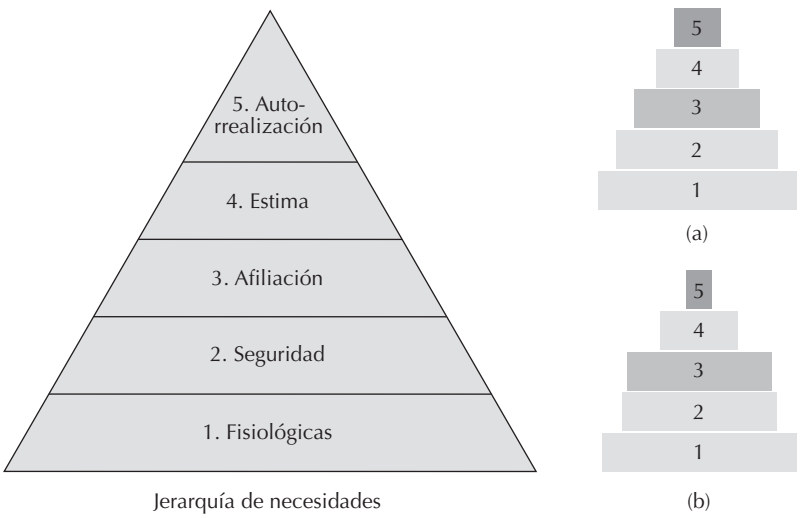


FIGURA 2.4
Comparaciones de la jerarquía de necesidades y de necesidad-jerarquía.

La pirámide de la izquierda representa la jerarquía de necesidades de cinco niveles formulada por Abraham Maslow. Las dos pirámides de bloques de la derecha (a, b) representan dos grupos diferentes de personas —digamos, las poblaciones de dos países distintos—. Observe que el bloque que representa las necesidades de afiliación (nivel 3) es más ancho en (b) que en (a); a la inversa, el bloque que representa las necesidades de autorrealización (nivel 5) es más ancho en (a) que en (b). En otras palabras, incluso si clasificamos diversas necesidades en el mismo orden (o jerarquía), las personas de un país podrían percibir una determinada necesidad de mayor orden como más importante (más ancha) que las personas de otro país.

Sin embargo, la remuneración (incluso a niveles bajos de ingresos) no puede explicar por completo las diferencias en las motivaciones laborales. Por ejemplo, un estudio etnográfico de largo plazo realizado entre los empleados administrativos de una aerolínea estadounidense en tres países encontró que los empleados de Estados Unidos y República Dominicana veían su empleo como un escalón para alcanzar posiciones más altas. Sin embargo, pocos en Barbados deseaban una promoción porque cambiaría su relación con sus amigos. Los trabajadores estadounidenses generalmente vestían muy casual porque no serían vistos por extraños en las oficinas, pero los de Barbados se vestían bien para ser vistos yendo a lo que se consideraba un empleo de prestigio. De hecho, la empresa ofreció a los empleados de Barbados transportación gratuita en autobuses propiedad de la empresa, pero los empleados preferían pagar el más lento transporte público donde otros podían verlos. El personal de Barbados, en gran parte femenino, tenía bajas tasas de ausentismo y de rotación de personal porque ese país tiene una historia de mujeres trabajadoras. En República Dominicana, en cambio, la mayoría de las empleadas permanecían solamente hasta contraer matrimonio.[42]

PREFERENCIAS DE RELACIONES

Hasta ahora, hemos analizado dos categorías de prácticas de comportamiento que afectan los negocios: los sistemas de estratificación social y las motivaciones laborales. A continuación, analizaremos algunos de los valores que subyacen en las diferencias interpersonales en el comportamiento.

Existen variaciones nacionales en la preferencia por la administración autocrática o consultiva.

Distancia del poder De un país a otro, las preferencias del empleado tienden a ser diferentes en términos de interactuar con jefes, subordinados y compañeros. Hay considerable evidencia que sugiere que las personas se desempeñan mejor cuando la naturaleza de sus interacciones se ajusta a sus preferencias. Es por ello que las empresas harían bien en alinear los estilos de la administración con las preferencias de interacción entre subordinados y superiores, factor que en general se conoce como **distancia del poder**.

Con una *alta* distancia del poder, las personas prefieren hacer pocas consultas entre los dos niveles y eligen uno de dos estilos administrativos: *autocrático* (controlar con autoridad ilimitada) o *paternalista* (regular la conducta al proveer necesidades). Con una *baja* distancia del poder, son preferidos los estilos "consultivos".[43] ¿Qué sucedería por lo tanto si una empresa holandesa asignara a gerentes de esa nacionalidad, quienes generalmente prefieren una baja distancia del poder, para mejorar la productividad en unas instalaciones de Marruecos, donde los trabajadores usualmente prefieren una alta distancia del poder? Los gerentes holandeses podrían consultar con los subordinados marroquíes en un esfuerzo por mejorar la productividad de los empleados. Desafortunadamente, los empleados podrían perder la confianza en sus superiores (por ejemplo, se preguntarían ¿por qué no saben qué deben hacer?), así que el desempeño se deterioraría en lugar de mejorar.

Es interesante observar que los gerentes que prefieren un estilo autocrático de relación superior-subordinado, también están bastante dispuestos a delegar y aceptar la toma de decisiones por mayoría de los subordinados. Lo que no aceptan bien es la interacción consultiva entre los dos niveles, lo cual implica para ellos una relación más de iguales. Es claro que los métodos de participación de los trabajadores podrían necesitar ser ajustados para adecuarse a diferentes países.

Los entornos de trabajo que son "seguros" motivan a los colectivistas. Los desafíos motivan a los individualistas.

Individualismo contra colectivismo Un *alto* **individualismo** describe la preferencia de un empleado por satisfacer su tiempo de ocio y mejorar sus habilidades fuera de la organización, recibir compensación monetaria directa y no prestaciones, participar en la toma de decisiones personales y en desafíos dentro del trabajo. Un *alto* **colectivismo**, en cambio, tipifica la inclinación de un empleado por depender de la organización a través de capacitación, condiciones satisfactorias del lugar de trabajo y buenas prestaciones. En los países con alto individualismo, la oportunidad de autorrealización es un motivador primordial porque los empleados desean enfrentar desafíos. En aquellos con alto colectivismo, la satisfacción de las necesidades de seguridad es un motivador primordial.[44]

Los grados de individualismo y colectivismo también influyen en las interacciones de los empleados. Considere el caso de Levi Strauss, quien introdujo la producción basada en equipos en varias plantas estadounidenses porque su gerencia había observado una alta productividad cuando se utilizaba en la cultura altamente colectivista de Japón. Los empleados estadounidenses, en especial los trabajadores más hábiles, detestaron el sistema, la productividad bajó y Levi regresó a un sistema más individualista que estaba mejor adaptado a la cultura de su fuerza de trabajo estadounidense.

Diferencias situacionales: la familia Aplicar cualquier medida de *individualismo contra colectivismo* es compleja e imprecisa porque las preferencias podrían variar ante cada situación específica.[45] Aunque Japón y México se caracterizan por ser culturas colectivistas, la preferencia colectivista de México se basa más en relaciones de parentesco que no se trasladan con facilidad al lugar de trabajo.[46] Además, el concepto mexicano de familia a veces incluye no sólo a la *familia nuclear* (esposo, esposa e hijos menores) sino también a la *familia verticalmente extendida* (miembros de varias generaciones) y a la *familia horizontalmente extendida* (tías, tíos y primos).

Tales diferencias pueden afectar los negocios en una variedad de formas:

- Los individualistas podrían estar menos motivados a recibir recompensas materiales de su trabajo porque las dividen entre más miembros de la familia.
- Debido a que la reubicación significa que los miembros de la familia también deben encontrar nuevos empleos, la movilidad de un empleado puede verse limitada. Incluso cuando las familias extendidas no vivan juntas, la movilidad puede reducirse porque las personas prefieren mantenerse cerca de sus parientes.
- Los roles familiares interrelacionados pueden complicar las decisiones de compra.
- Las necesidades sociales y de seguridad pueden ser satisfechas con mayor eficacia en casa que en el lugar de trabajo.

COMPORTAMIENTO RELACIONADO CON EL RIESGO

Las culturas difieren en cuanto a la disposición de las personas para aceptar las cosas como son y sus creencias acerca del control que tienen sobre su destino. El siguiente análisis examina cuatro tipos de comportamiento de toma de riesgos que reflejan estas actitudes: *evitar la incertidumbre*, *confianza*, *orientación hacia el futuro* y *fatalismo*.

Las nacionalidades difieren en su:

- Facilidad para manejar la incertidumbre.
- Grado de confianza entre las personas.
- Orientación hacia el futuro.
- Actitud de autodeterminación y fatalismo.

Inclinación a evitar la incertidumbre En países donde la **inclinación a evitar la incertidumbre** es alta, la mayoría de los empleados prefieren seguir reglas establecidas incluso cuando romperlas pudiera ir en favor del mejor interés de la empresa. También tienden a permanecer con sus empleadores por largo tiempo, prefiriendo la certidumbre de los puestos presentes por encima de la incertidumbre de su futuro en cualquier otro lugar.[47] Cuando la inclinación de evitar la incertidumbre es alta, los superiores podrían necesitar ser más precisos en las instrucciones que dan a los subordinados, quienes por lo general no desean ser responsables de acciones que se contrapongan a los intereses de la empresa.

Además, pocos consumidores están preparados para arriesgarse a ser adoptantes tempranos de productos. Por ejemplo, Gillette depende mucho de la introducción de nuevos productos, así que probablemente le vaya mejor entrando a mercados como Dinamarca y Reino Unido, que tienen una baja calificación en inclinación a evitar la incertidumbre, antes de aventurarse en Bélgica y Portugal, que califican alto para este factor.

Confianza Las encuestas miden la *confianza* y encuentran diferencias entre países al requerir a los encuestados que evalúen enunciados como: "Se puede confiar en la mayoría de la gente" y "Uno no puede ser demasiado cuidadoso al tratar con la gente". Muchos más noruegos que brasileños, por ejemplo, perciben a la mayoría de la gente como confiable.[48] Donde la confianza es alta, el costo de hacer negocios tiende a bajar porque los gerentes no pasan demasiado tiempo preocupándose por todas las posibles contingencias y supervisando todas las acciones para que se cumpla con determinados principios de negocios. Más bien, pueden pasar el tiempo produciendo, vendiendo e innovando.[49]

Orientación hacia el futuro Las culturas difieren en sus percepciones de los riesgos por atrasar la gratificación. Por ejemplo, la **orientación hacia el futuro** (vivir para el futuro) es más pronunciada en Suiza, Países Bajos y Canadá que en Rusia, Polonia e Italia.[50] En las primeras culturas, las empresas pueden encontrar que es más fácil motivar a los trabajadores a través de programas de remuneración desfasada tales como los planes de ahorro para el retiro.

Fatalismo Si las personas creen fuertemente en la autodeterminación, podrían estar dispuestas a trabajar duro para lograr metas y asumir responsabilidades por su desempeño. Pero si son *fatalistas* —si creen que todos los eventos de la vida son inevitables—, tienen menos probabilidad de aceptar la relación básica de causa y efecto entre el trabajo y la recompensa. En países que

califican alto en fatalismo, las personas planean menos para prevenir contingencias, tal como comprar seguros. Las diferencias religiosas juegan un rol significativo en este ámbito. Los grupos conservadores o fundamentalistas, por ejemplo, tienen más probabilidades de percibir los sucesos como "la voluntad de Dios". Así, los gerentes tienen menor capacidad para influir en ellos con lógica de causa y efecto que con llamados personales u ofertas de recompensas por cumplir con los requerimientos.[51]

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y LAS TAREAS

La "belleza", nos dicen a menudo, "está en los ojos de quien la mira". Así también, aparentemente, lo están las percepciones y los juicios en los niveles cultural y personal. Ambos están basados en lo que las personas perciben como *información* precisa, y las diferentes culturas manejan la información de diferentes maneras. El siguiente análisis examina algunas de las formas en que diferentes culturas perciben, obtienen y procesan la información.

Percepción de claves Como regla, somos selectivos al percibir *claves* —características que nos informan sobre la naturaleza de algo—. Podemos identificar cosas a través de cualquiera de nuestros sentidos, y cada sentido puede proveer información en varias maneras; a través de la vista, por ejemplo, percibimos color, profundidad y forma. Las claves de que dependen las personas son parcialmente psicológicas, y existe una creciente evidencia de que la evolución y la genética desempeñan cierto rol sobre cómo perciben diferentes grupos.[52] Las diferencias genéticas en la pigmentación de los ojos, por ejemplo, permiten a algunas personas diferenciar los colores con mayor precisión que otras.

Las diferencias culturales, en especial el idioma, también reflejan diferencias en la percepción de claves. La riqueza de un vocabulario descriptivo permite a sus hablantes destacar y expresar diferencias muy sutiles que existen de un lugar a otro. Así, diferentes culturas perciben ciertos temas con mayor precisión que otros. Por ejemplo, la lengua árabe tiene más de 6 mil palabras diferentes para denominar a los camellos, las partes de su cuerpo y los aparejos asociados con su aprovechamiento,[53] y las personas que hablan árabe pueden expresar sutilezas sobre los camellos que casi todo mundo probablemente pasará por alto.

Es útil para los gerentes saber si las culturas favorecen:

- La información centrada o amplia.
- El manejo secuencial o simultáneo de las situaciones.
- El manejo de principios o pequeñas cuestiones primero.

Obtener información: culturas de bajo contexto contra culturas de alto contexto Los investigadores clasifican a algunos países (incluyendo a Estados Unidos y la mayor parte del norte de Europa) como **culturas de bajo contexto**, en las que las personas generalmente consideran relevante sólo la información de primera mano que se refiere directamente al tema en cuestión. Las personas de negocios pasan poco tiempo haciendo plática trivial y tienden a ir directo al grano. En las **culturas de alto contexto** (como son la mayoría de los países del sur de Europa), las personas tienden a ver la información aparentemente periférica como pertinente y a inferir significados a partir de las cosas dichas ya sea de manera indirecta o casual.

Cuando las personas de los dos tipos de cultura tienen que tratar entre sí, las de bajo contexto podrían percibir a las de alto contexto como ineficientes en el uso del tiempo, mientras que estas últimas podrían percibir a las de bajo contexto como demasiado agresivas.

Procesamiento de la información Al grado en que todas las culturas categorizan, planean y cuantifican, el procesamiento de la información es una actividad universal. Sin embargo, cada cultura tiene sus propios sistemas de ordenar y clasificar la información. En los directorios telefónicos de Estados Unidos, las entradas aparecen en orden alfabético por apellido (de la familia); en Islandia, se organizan por el primer nombre. (Los apellidos islandeses se derivan del primer nombre del padre, Jon, hijo de Thor, es Jon *Thorsson*, y el apellido de su hermana es *Thorsdottir*, "hija de Thor"). Para desempeñarse con eficacia y trabajar amigablemente en un entorno extranjero, es necesario comprender tales diferencias en los sistemas de procesamiento. Algo tal vez más importante es que los diferentes sistemas de procesamiento crean desafíos al compartir datos globales. Incluso utilizar directorios globales de personal resulta problemático debido a los diferentes alfabetos y sistemas de alfabetización.

Culturas monocrónicas contra policrónicas Las diferencias culturales también afectan el grado de actividad multitareas con el que las personas están cómodas. Por ejemplo, las culturas del norte de Europa a menudo son percibidas como **monocrónicas**: las personas prefieren trabajar secuencialmente, es decir, terminar las transacciones con un cliente antes de tratar con otro. Al

contrario, los europeos del sur que son **policrónicos** están más cómodos cuando trabajan simultáneamente en una variedad de tareas, tal como tratar de inmediato con múltiples clientes que necesitan un servicio.[54] Imagine las potenciales ideas falsas que pueden surgir cuando las personas de negocios del norte de Europa ven a sus contrapartes del sur como desinteresadas en hacer negocios con ellos porque no se molestan en brindarles toda su atención.

Idealismo contra pragmatismo Mientras algunas culturas tienden a enfocarse primero en el todo y después en las partes, otras hacen lo contrario. Cuando se les pidió a algunas personas que describieran una escena bajo el agua en la que un pez grande nadaba entre algunos peces más pequeños y otra fauna acuática, la mayoría de los japoneses describieron primero el cuadro general, mientras que la mayoría de los estadounidenses describieron primero al pez grande.[55] De modo similar, algunas culturas prefieren establecer principios generales antes de intentar resolver pequeños asuntos —enfoque denominado a veces como **idealismo**—. Las culturas donde las personas se enfocan más en los detalles que en principios abstractos se dice que son **pragmáticas**.

Estos diferentes enfoques pueden afectar los negocios en una variedad de formas. En una cultura de pragmáticos (como en Estados Unidos), las negociaciones laborales tienden a enfocarse en cuestiones bien definidas —digamos, los aumentos en la paga por hora para una unidad específica de negocio—. En una cultura idealista (como en Argentina), las disputas laborales tienden a desvanecer el enfoque sobre demandas específicas mientras los trabajadores tienden a depender primero de la acción masiva, como huelgas generales o actividades políticas, para publicitar los principios básicos.

Comunicaciones

Ahora veremos los problemas en las *comunicaciones* —en especial la traducción del idioma escrito y hablado—. Los problemas ocurren no solamente cuando se cambia de un idioma a otro, sino también cuando nos comunicamos con alguien de otro país en el mismo idioma oficial. Por último, analizaremos las comunicaciones que ocurren por otro medio diferente al idioma escrito y hablado —el así llamado "lenguaje no verbal".

Las comunicaciones a través de las fronteras no siempre se traducen como fueron propuestas.

IDIOMA HABLADO Y ESCRITO

Traducir un idioma directamente a otro no es tan sencillo como podría parecer. Algunas palabras simplemente no tienen traducción directa. Por ejemplo, en inglés la palabra *children* puede significar "chicos" o "descendencia". En español, las palabras *niños* e *hijos* hacen una distinción entre ambas.

Además, el idioma, incluyendo los significados comunes de las palabras, está en constante evolución. Cuando Microsoft compró el código de un diccionario de sinónimos para su versión en español de Word, las connotaciones de muchos sinónimos habían cambiado para cuando terminó de implementar el software; algunas, de hecho, se habían transformado en evidentes insultos que extrañaron a clientes potenciales.[56] Claro, en cualquier idioma las palabras significan cosas diferentes en distintos contextos. Una empresa estadounidense alguna vez se describió como un "viejo amigo" de China; desafortunadamente, la palabra en chino que eligió para decir *viejo* quería decir "ex" en lugar de "de largo tiempo".[57]

Por último, recuerde que la gramática es compleja y que un aparentemente leve uso incorrecto (o incluso la mala colocación) de una palabra puede alterar en forma sustancial el significado. Todos los siguientes ejemplos, cada uno de los cuales fue compuesto para ayudar a huéspedes angloparlantes, han aparecido en hoteles de todo el mundo:

FRANCIA: "Por favor deje sus valores en el mostrador".

MÉXICO (para asegurar a los huéspedes que el agua de beber era potable): "El gerente ha pasado personalmente por toda el agua que se sirve aquí".

JAPÓN: "Le invitamos a aprovecharse de la camarista".

NORUEGA: "Se solicita que las damas no tengan niños en el bar".

SUIZA: "Debido a la falta de decoro de atender a los huéspedes del sexo opuesto en la recámara, se sugiere utilizar el vestíbulo para este fin".

GRECIA (en la fila para registrarse): "Ejecutaremos a los clientes en rotación estricta".

Estos ejemplos ofrecen una mirada cómica sobre las barreras del idioma, y generalmente sólo producen un poco de vergüenza. Las malas traducciones, sin embargo, pueden tener consecuencias mucho más graves, como fallas estructurales en los edificios y accidentes aéreos.[58] Así que escoja sus palabras con cuidado. Aunque no hay una manera infalible de asegurar las traducciones, las personas de negocios internacionales experimentadas confían en sugerencias como las siguientes:

- Obtenga referencias de las personas que harán su traducción.
- Asegúrese de que su traductor conoce el vocabulario técnico de su negocio.
- Para trabajos escritos, realice *traducciones inversas*. Que una persona traduzca, digamos, del inglés al francés, y una segunda persona traduzca nuevamente del francés al inglés. Si su mensaje final dice lo que usted dijo originalmente, es probable que la traducción resulte satisfactoria.
- Para trabajos escritos, asegúrese que el tono y no sólo las palabras se ajusta tanto a sus propias intenciones como a las expectativas de quienes lo recibirán.
- Utilice palabras sencillas siempre que sea posible (como *prohibición* en lugar de *interdicción*).
- Evite los modismos. El argot inglés, en especial las palabras o frases que se derivan de los deportes —*fuera de base, en el jardín izquierdo, me lanzó una curva, se voló la barda*— probablemente no tengan significado para la mayoría de las personas de negocios fuera de Estados Unidos.
- Cuando usted o su contraparte hagan tratos en un idioma diferente a su lengua materna, clarifique las comunicaciones de varias formas (repita las cosas en diferentes palabras y haga preguntas) para asegurarse de que todas las partes tienen la misma interpretación.
- Desde el inicio, considere la necesidad y el presupuesto para el tiempo adicional que se necesita para traducción y aclaraciones.

Sea cuidadoso con el humor porque en algunos casos carece de atractivo universal. Un ejecutivo de Microsoft bromeaba con los ejecutivos de India y decía que él en realidad no tenía los títulos suficientes para hablar porque no había terminado su maestría en negocios. El comentario fue recibido negativamente porque los hindúes dan mucha importancia a la educación y a la perseverancia y no a abandonar los estudios.[59]

Por último, incluso cuando todas las partes de una comunicación provengan de países que comparten un idioma oficial, no suponga que la comprensión carecerá de contratiempos. La tabla 2.1, por ejemplo, muestra una lista de algunas de las casi 4 mil palabras que tienen diferentes significados en inglés británico y estadounidense. ¿Qué podría salir mal? Cuando Hershey's lanzó su caramelo Elegancita en Latinoamérica, su costosa campaña de publicidad presumía sobre la *cajeta* que contenía el producto. Desafortunadamente, aunque *cajeta* significa "caramelo de leche de cabra" en México, en muchos países de Sudamérica es una frase vulgar para denominar una parte de la anatomía femenina.[60]

TABLA 2.1 Los peligros de expresarse mal en el idioma de los negocios

A continuación se encuentra un par de breves listas que contienen palabras cuyo significado es distinto en Estados Unidos y Reino Unido —"dos países separados por un idioma común", como bromeó alguna vez el dramaturgo G. B. Shaw—. Existen aproximadamente 4 mil palabras con el potencial de causar problemas a personas que —en teoría— hablan el mismo idioma.

Estados Unidos	Reino Unido	Significado
turnover	*redundancy*	*rotación*
sales	*turnover*	*ventas*
inventory	*stock*	*inventario*
stock	*shares*	*acciones*
president	*managing director*	*director ejecutivo*
paperback	*limp cover*	*pasta blanda*

LENGUAJE NO VERBAL

Por supuesto, el idioma hablado y escrito no es nuestro único medio de comunicación. Constantemente intercambiamos mensajes a través de una serie de claves no verbales que forman el **lenguaje no verbal**.[61] Nuestro caso de apertura del capítulo ofrece un buen ejemplo. Recuerde que en el proceso de llevar a cabo la investigación de mercado para el Java Lounge, las investigadoras dependían de varias claves no verbales para deducir quién era próspero.



Colores Los colores son un aspecto interesante del lenguaje no verbal de una cultura. Para que un producto sea exitoso, desde luego que sus colores deben ser consistentes con el marco de referencia de los consumidores. Los colores invocan asociaciones distintas en diferentes países, tal como tener suerte o no tenerla, o están asociados con negocios específicos (por ejemplo, taxis amarillos en Estados Unidos y negros en Reino Unido). En la mayoría de los países occidentales, el negro es el color del luto; en algunas partes de África es el blanco; en Tailandia, es el morado. En Estados Unidos el rosa denota femineidad, mientras en Japón denota masculinidad. La promoción de United Airlines de un nuevo servicio para sus pasajeros en Hong Kong es ejemplo de un esfuerzo que fracasó por el color. ¿Por qué? Entregaron claveles blancos a sus mejores clientes, pero en Hong Kong los claveles blancos se entregan solamente para dar las condolencias por una muerte en la familia.

El lenguaje no verbal incluye asociaciones de color, sentido de la distancia adecuada para conversar, claves de tiempo y estatus, lenguaje corporal y prestigio.

Distancia Otro aspecto del lenguaje no verbal es la distancia que acostumbran mantener las personas durante las conversaciones. En Estados Unidos, ésta es de entre 1.5 a 1.8 metros en una plática de negocios, y de 45 a 90 centímetros para conversaciones privadas.[62] Así, los gerentes estadounidenses que estén haciendo negocios en Latinoamérica podrían encontrarse moviéndose constantemente hacia atrás para evitar la cercanía que sus contrapartes latinoamericanos acostumbran mantener. Al final de la plática, ambas partes podrían sentirse incómodas una con la otra sin darse cuenta por qué.

Tiempo y puntualidad Las diferentes percepciones del tiempo y la puntualidad también podrían crear confusiones internacionalmente. Las personas estadounidenses de negocios llegan temprano a sus citas de negocios, unos minutos tarde a las cenas en casa de alguien, y un poco más tarde a los grandes eventos sociales. En otro país, el concepto de puntualidad en una o en todas esas situaciones podría ser distinto. Un anfitrión latinoamericano podría sorprenderse y tal vez encontrar descortés que un invitado estadounidense llegue solamente unos minutos más tarde que la hora estipulada para cenar.

Culturalmente hablando, existen diferentes formas de ver el tiempo. En los países de habla inglesa, alemana y escandinava, las personas tienden a valorar el tiempo como si fuera una mercancía escasa; si se pierde, no puede recuperarse.[63] Tienden a aferrarse a horarios, incluso si tomarse más tiempo les da mejores resultados. En contraste, las personas que ven el tiempo como un evento prefieren tomarse tanto como sea necesario hasta terminar el evento. En cierto caso, una empresa estadounidense competía por un contrato, y sus gerentes estaban tan confiados de ganarlo sobre la base de haber ofrecido la mejor tecnología que programaron una ajustada reunión de trabajo de un día en la Ciudad de México. Pensaron que era suficiente tiempo para realizar la presentación y responder preguntas. Desafortunadamente, el equipo mexicano llegó una hora después del inicio programado. Luego, cuando uno de los miembros del equipo mexicano tuvo que salir de la reunión para responder una llamada telefónica urgente, todo el grupo se ofendió cuando los estadounidenses intentaron continuar sin él. En contraste, el equipo francés competidor asignó dos semanas para pláticas y ganó el contrato aun cuando su tecnología era claramente menos sofisticada.[64]

Lenguaje corporal El lenguaje corporal o *cinético* —la manera en que las personas caminan, tocan y mueven su cuerpo— también difiere entre culturas. De hecho, muy pocos gestos tienen significados universales. Un griego, un turco o un búlgaro podrían decir "sí" con un movimiento de cabeza de lado a lado que en Estados Unidos y gran parte de Europa puede ser interpretado como "no". Como muestra la figura 2.5, ciertos gestos podrían tener varios significados, incluso contradictorios.

Prestigio Otro factor incluido en el lenguaje no verbal se refiere al estatus de la persona, en particular en un ambiente organizacional. Un gerente estadounidense que pone gran valor en las cosas físicas como claves de prestigio podría subestimar el estatus de sus contrapartes extranjeras



Estados Unidos Está bien | **Alemania** Eres un lunático | **Grecia** Símbolo obsceno para un orificio corporal | **Francia** Cero o sin valor | **Japón** Dinero, especialmente en monedas

FIGURA 2.5 El lenguaje corporal no es un lenguaje universal

La delgada línea entre la aprobación y el desprecio: muy pocos gestos tienen significados universales. En Estados Unidos usted probablemente estará a salvo al aprobar alguna declaración hecha por otra persona formando una O con el pulgar y el índice (la llamada señal de acuerdo). Sin embargo, en Alemania, Grecia y Francia usted estaría expresando una opinión muy distinta.

Fuente: Los significados se basan en las descripciones de Roger E. Axtell, *Gestures* (Nueva York: John Wiley, 1998). Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons, Inc.

que no tengan grandes y lujosas oficinas en la esquina de un edificio en un piso alto. Un extranjero podría subestimar a sus contrapartes estadounidenses que realizan sus propios servicios, tales como abrir ellos mismos la puerta, ir ellos mismos por su café y contestar llamadas telefónicas que no han pasado por su secretaria.

Tratar con diferencias culturales

Después que los gerentes identifican las diferencias culturales clave del lugar donde pretenden hacer negocios en el extranjero, ¿deben alterar sus prácticas tradicionales para tener éxito allí? ¿Pueden las personas superar los problemas de ajuste relacionados con la cultura cuando trabajan en el extranjero? No existen respuestas fáciles a estas preguntas, pero el siguiente análisis destaca cuatro cuestiones que afectan los *grados* de ajuste exitoso:

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

Las siguientes secciones tratan cada una de estas cuestiones con cierta profundidad.

ACEPTACIÓN DE LA SOCIEDAD ANFITRIONA

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

Aunque nuestro caso de introducción ilustra las ventajas de *ajustarse* a la cultura de un país anfitrión, las empresas internacionales a veces tienen éxito en introducir nuevos productos, tecnologías y procedimientos operativos con relativamente poco ajuste. Lo logran ya sea porque lo que introducen no va en contra de actitudes muy profundas o porque la cultura anfitriona está dispuesta a aceptar el producto extranjero o la práctica como una compensación agradable. Por ejemplo, Bahréin, como necesita trabajadores que no sean musulmanes, permite la venta de productos de cerdo (generalmente prohibidos por la ley religiosa) siempre y cuando las transacciones estén limitadas a departamentos especiales de las tiendas de alimentos donde los musulmanes no puedan trabajar ni hacer compras.

A veces, la sociedad local ve a los extranjeros y a los ciudadanos nacionales de manera distinta. Cuando se alojan por una noche en Jiddah, las mujeres sobrecargo occidentales pueden llevar en público ciertos tipos de vestimenta que las mujeres locales no pueden portar.[65] En otros casos, los ciudadanos del país anfitrión pueden sentir que, de hecho, se están burlando de su cultura cuando los extranjeros hacen hasta lo imposible por ajustarse a ella como, por ejemplo, vestir atuendos tradicionales locales.[66]

GRADO DE DIFERENCIAS CULTURALES

Cuando las empresas hacen negocios en una cultura similar:

- Generalmente deben hacer menos ajustes.
- Podrían pasar por alto diferencias.

Es obvio que algunos países son muy parecidos a otros, generalmente porque comparten muchas características como el idioma, la religión, ubicación geográfica, etnicidad y nivel de desarrollo económico.

Distancia cultural Un estudio sobre valores humanos comparó 43 sociedades en 405 dimensiones culturales,[67] y al promediar la **distancia cultural** que las separa (número de países de

distancia) en cada dimensión, los investigadores pudieron determinar su *proximidad cultural*. Por ejemplo, Reino Unido se encuentra culturalmente cerca de Estados Unidos, mientras que China está culturalmente distante. El mapa 2.4 agrupa 58 países de otro estudio realizado sobre una dimensión bastante específica —a saber, valores y actitudes de los gerentes de rango medio hacia las características de liderazgo—. Cuando una empresa entra a un país culturalmente similar, debe esperar encontrarse con menos ajustes culturales que cuando entra a un país diferente. Una empresa ecuatoriana que hace negocios en Colombia, por ejemplo, debe esperar ajustarse con mayor facilidad que si estuviera haciendo negocios en Tailandia.

Sin embargo, incluso entre países similares, diferencias culturales significativas podrían aun afectar los tratos de negocios. Además, los gerentes pueden asumir que los países agrupados son más parecidos de lo que en realidad son. Si se vuelven demasiado confiados sobre el ajuste entre su propia nación y otra, podrían pasar por alto sutilezas importantes. Los roles y comportamientos de las mujeres, por ejemplo, son sustancialmente distintos entre un país árabe y otro, aunque los países sean culturalmente similares en general.

Actitudes culturales escondidas Aunque un país de origen y uno anfitrión tengan culturas aparentemente similares, en el país anfitrión las personas podrían rechazar el influjo de prácticas extranjeras porque las ven como pasos adicionales que amenazan su propia identidad.[68] Además, podrían existir impedimentos operativos que no se disciernen fácilmente al comparar países en dimensiones culturales amplias. Por ejemplo, Disney tuvo mucho más éxito al abrir un parque temático en Japón que en Francia, aunque Francia está más cercana culturalmente a Estados Unidos. ¿Por qué? Primero, en el momento de la entrada de Disney a Francia, había mucha preocupación en este país por distinguir su identidad, en especial con respecto a Estados Unidos —por ejemplo, la introducción de palabras en inglés estadounidense al idioma francés, la amenaza de los restaurantes estadounidenses de comida rápida hacia las acostumbradas comidas largas con cocina tradicional, y la adquisición por parte de empresas estadounidenses de empresas francesas consideradas importantes para diferenciar el carácter francés—. Así, muchos franceses veían la entrada de Disney como amenazante. En segundo lugar, existían algunas diferencias sutiles que distinguían a los japoneses de los franceses. Los japoneses eran mucho más receptivos a Disney porque (1) tanto los niños como los adultos japoneses percibían a Mickey Mouse como una figura sana y no amenazante; (2) los japoneses tenían la tradición de comprar recuerdos de las excursiones familiares, y (3) la reputación de Disney de limpieza y caras sonrientes se ajusta bien con las preferencias japonesas de armonía y orden. Los franceses, en contraste, conocían a Mickey Mouse solamente como un conspirador de tira cómica que había sido reformulado para el mercado francés. Veían los recuerdos comprados en Disney como de mal gusto y las políticas que requieren que el personal vista uniformemente y sonría sin pensar como violaciones a la dignidad personal.[69]

CAPACIDAD DE AJUSTE: CHOQUE CULTURAL

Las empresas internacionales envían personal al extranjero por periodos tanto cortos como largos; sometiéndolo así a prácticas extranjeras potencialmente traumáticas. De hecho, en todo el mundo las prácticas culturales son consideradas por muchos extranjeros como francamente malas, tal como la poligamia, el matrimonio infantil y el castigo (a veces severo) a las personas por actividades que no se consideran delictivas en su país de origen. Tanto las empresas como los individuos deben decidir si están listos para hacer negocios en lugares que aprueban tales prácticas.

Algunas personas se frustran cuando entran a una cultura diferente.

Incluso en países cuyas prácticas no les son necesariamente traumáticas, los trabajadores que van al extranjero a menudo se encuentran con el **choque cultural** —frustración provocada por tener que absorber una gran variedad de nuevas señales y expectativas culturales—. Incluso acciones tan aparentemente sencillas como usar un tipo diferente de papel higiénico o de aparato telefónico, obtener una licencia para conducir o encontrar dónde adquirir mercancía específica pueden ser experiencias desgastantes al inicio.

Según los investigadores, algunas personas que trabajen en una cultura significativamente distinta de la suya podrían pasar por ciertas etapas en el proceso de adaptación. Primero, como sucede mucho con los turistas, se muestran encantados con las diferencias curiosas. Más adelante, se deprimen y confunden (es la fase de *choque cultural*), así que su eficacia en el entorno extranjero se ve afectada. Afortunadamente para la mayoría de las personas, el choque cultural comienza a disminuir después de uno o dos meses a medida que se acostumbran. De hecho, algunas personas sufren de **choque cultural inverso** cuando regresan a su país, después de

MAPA 2.4 Síntesis de grupos de países

Como podemos ver, este mapa ilustra un hallazgo clave para el estudio GLOBE realizado a principios de la década de 2000 sobre las actitudes y valores de los gerentes medios: específicamente, que los gerentes de diferentes países comparten ideas distintas acerca de la naturaleza del liderazgo —ideas que, no sorprende, tienden a afectar las prácticas nacionales o internas de negocios. Observe que las etiquetas de los grupos (por ejemplo, "Europa nórdica", "Asia confuciana") reflejan las actitudes de la mayoría de los países que comprenden cada grupo. Observe la inclusión de Turquía —donde el árabe no es el idioma dominante— en el grupo "Árabe" y la inclusión de Costa Rica y Guatemala en el grupo "América Latina", aunque ahí las actitudes tienden a estar más cercanas a las de los países agrupados como "Europa Latina".

Fuente: El mapa fue preparado con base en los datos de Vipin Gupta, Paul J. Hanges, y Peter Dorfman, "Cultural Clusters: Methodology and Findings", *Journal of World Business* 37 (primavera de 2002): 13. Reimpreso con autorización de Elsevier.



haberse familiarizado con aspectos de la vida en el extranjero que no pueden aplicar cuando vuelven a casa.

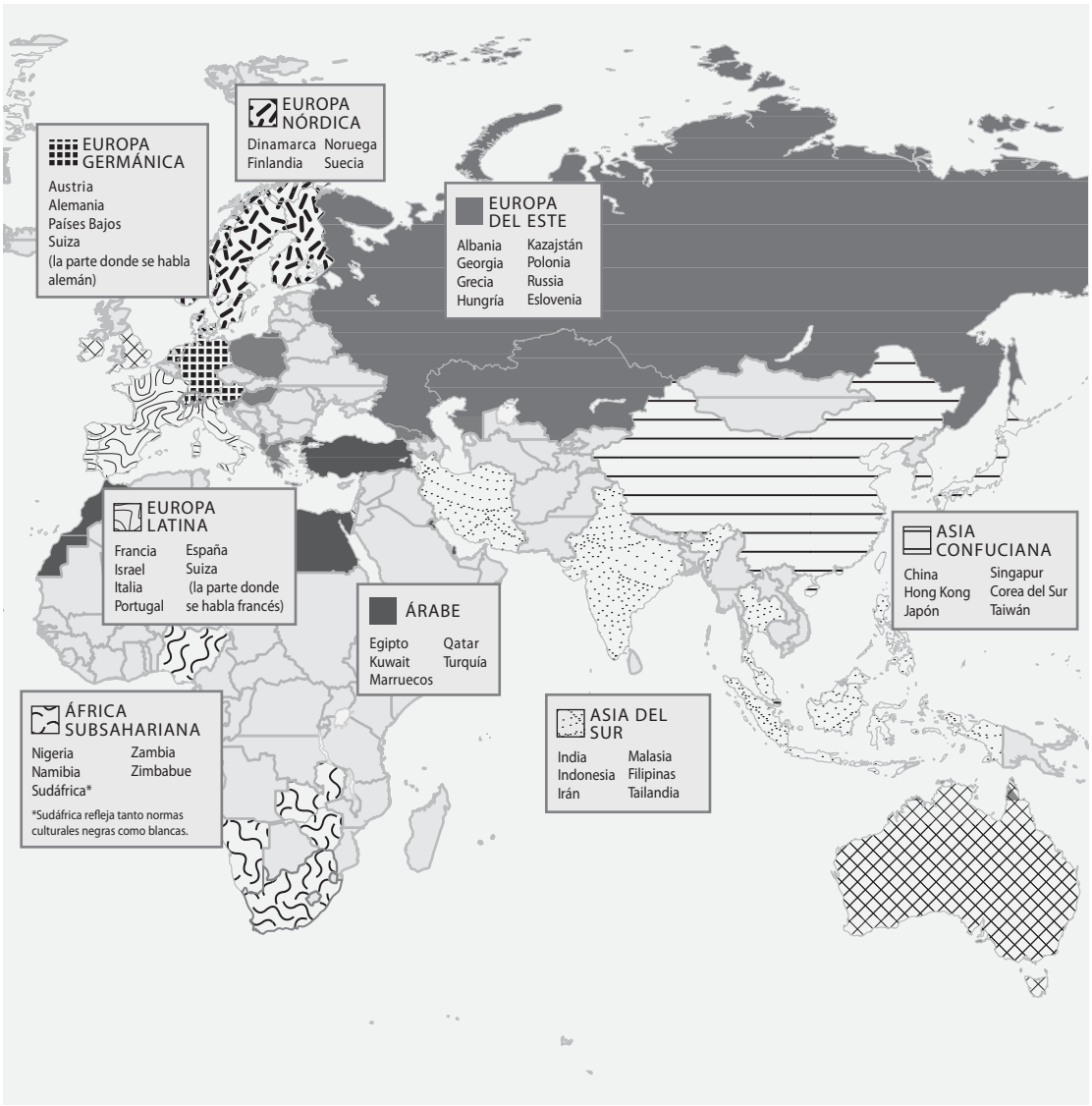
ORIENTACIONES EMPRESARIALES Y GERENCIALES

Que una empresa y sus gerentes se adapten y cómo se adapten al extranjero depende no solamente de la cultura del país anfitrión, sino también de sus propias actitudes. Las siguientes secciones analizan tres de esas actitudes u orientaciones: policentrismo, etnocentrismo y geocentrismo.

La gerencia policéntrica puede estar tan abrumada por las diferencias nacionales que no introducirá cambios que pueden funcionar.

Policentrismo Una organización o un individuo *policéntricos* tienden a creer que sus unidades de negocio en el extranjero deben actuar como empresas locales. Dados los problemas únicos a menudo inherentes en los emprendimientos en el extranjero, no sorprende que muchas empresas desarrollen perspectivas policéntricas. Sin embargo, en algunos aspectos el policentrismo podría ser una respuesta demasiado cautelosa ante la variedad cultural. Una empresa cuyo punto de vista es demasiado rígida y policéntrica puede rehuirle a ciertos países o evitar transferir prácticas de su país de origen o recursos que en realidad funcionan bien en el extranjero.

Véalo de esta manera. Para competir eficazmente, una compañía internacional —y sus unidades en el extranjero— generalmente debe desempeñar algunas funciones de manera diferente de



los competidores que se encuentran en el extranjero para tener cierta ventaja sobre ellos. Podría, por ejemplo, necesitar vender y comercializar nuevos productos o producir algunos productos viejos de diferente manera. Debido a que la empresa demasiado policéntrica es menos receptiva a la idea de arriesgar tal innovación en un mercado que no le es familiar, podría depender demasiado de imitar las prácticas ya probadas del país anfitrión y, en el proceso, perder la ventaja innovadora que ha afinado 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, el término se aplica generalmente a una empresa o a un individuo tan fuertemente comprometidos con el principio de: "Lo que funciona bien en casa funcionará bien en el extranjero", que sus prácticas extranjeras tienden a ignorar las diferencias en culturas y mercados. A su vez, subestima la complejidad de introducir nuevos métodos gerenciales, productos, o medios de marketing, y esta subestimación probablemente lleve a un bajo desempeño.

La gerencia etnocéntrica pasa por alto las diferencias nacionales y además:

- Ignora factores importantes.
- Cree que los objetivos del país de origen deben prevalecer.
- Cree que la aceptación por parte de otras culturas es fácil.

Antes de continuar, debemos señalar que el etnocentrismo no es completamente una manera inapropiada de ver las cosas. Desde luego, mucho de lo que funciona en un país lo hará también en el extranjero. Además, concentrarse en las diferencias nacionales en términos de *promedios* pasa por alto las variaciones específicas que pueden existir dentro de los países. Una empresa podría ser capaz de tratar con los individuos atípicos aunque la persona *promedio* en el país tenga un

fuerte sesgo cultural contra lo que la empresa hace en su país de origen. Por ejemplo, en India la persona promedio tiene un fuerte sesgo cultural contra comer carne. Sin embargo, la empresa podría vender productos cárnicos a la minoría de hindúes que coman carne regular u ocasionalmente. De igual manera, una empresa podría identificar socios, proveedores y empleados entre la minoría de la población cuyas actitudes no se adapten al promedio cultural (siempre hay individualistas hasta en las sociedades más colectivistas).

Geocentrismo Entre los extremos del policentrismo y el etnocentrismo, existe un enfoque a la práctica de los negocios internacionales llamado *geocentrismo*, el cual integra las prácticas del país anfitrión y las de la empresa además de otras completamente nuevas.[70] En nuestro caso de introducción, tanto Saks Fifth Avenue como Harvey Nichols, por ejemplo, se han ajustado a las costumbres saudíes (como vimos, disponiendo pisos exclusivos para mujeres). Al mismo tiempo, han introducido prácticas de comercialización de su país de origen (lo que venden) junto con prácticas totalmente nuevas (disponer de salas de estar para los choferes de las clientas).



La gerencia geocéntrica a menudo utiliza prácticas de negocios híbridas a partir de normas del país de origen y del anfitrión. Debido a que las personas no necesariamente aceptan el cambio con facilidad, es importante la administración del cambio.

El geocentrismo requiere que las empresas equilibren el conocimiento informado de sus propias culturas organizacionales con las necesidades de los países de origen y de los anfitriones, con sus capacidades y restricciones. Debido a que fomenta la innovación y mejora la probabilidad de éxito, el geocentrismo es el enfoque preferido por las empresas exitosas en culturas y mercados extranjeros.

ESTRATEGIAS PARA INSTITUIR EL CAMBIO

Como hemos visto, cuando las empresas desean establecer ventajas competitivas en los mercados extranjeros, en algunas formas podrían necesitar operar de manera distinta a la de otras empresas en esos mercados, por ejemplo, introducir cierto grado de cambio en los mercados extranjeros. Así, necesitan tener en mente que por lo general las personas no aceptan el cambio con mucha facilidad, ni en el mercado del país de origen ni en el del país anfitrión. Los métodos que elijan para gestionar tales cambios son importantes para asegurar el éxito.

Afortunadamente, podemos obtener muchas perspectivas al examinar las experiencias internacionales de organizaciones con y sin fines de lucro. Además, se encuentra disponible una gran cantidad de materiales sobre métodos potenciales y los así llamados *agentes de cambio* (personas o procesos que provocan intencionalmente o aceleran el cambio social, cultural o conductual), muchos de ellos tratan acerca del ámbito internacional. En las secciones siguientes, analizaremos tanto las experiencias como los métodos disponibles para el cambio exitoso, enfocándonos en estrategias de ocho diferentes áreas:

- Sistemas de valores.
- Análisis costo-beneficio del cambio.
- Resistencia al cambio excesivo.
- Participación.
- Compartir recompensas.
- Liderazgo de opinión.
- Programación.
- Aprender en el extranjero.

Concluimos con un análisis de la importancia del aprendizaje como un proceso de dos vías —en el que las empresas transfieren conocimiento de y hacia ambos mercados, el doméstico y el extranjero.

Sistemas de valores Cuanto más contradiga algo nuestro sistema de valores, más difícil será aceptarlo. En Eritrea, por ejemplo, las personas comen menos mariscos que las personas de muchos otros países, a pesar de haber sufrido varios periodos de hambruna agrícola en años recientes y presumir de una larga línea costera rica en alimentos del mar. Sin embargo, al intentar convencer a los adultos de Eritrea de comer más mariscos, el gobierno de ese país y el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas han encontrado una oposición formidable. Existen tabúes religiosos contra comer peces sin escamas y criaturas del mar parecidas a insectos (como los camarones y las cigalas), y la mayoría de los eritreos han crecido creyendo que los mariscos tienen mal sabor. Sin embargo, entre los niños en edad escolar, cuyos sistemas de valores y hábitos son aún flexibles, los funcionarios han encontrado poca oposición.[71]

Punto

¿Los negocios internacionales llevan al imperialismo cultural?

Punto **Sí** La idea está bastante aceptada: los negocios internacionales influyen en la globalización y la globalización influye en la cultura. Ahora, no tengo nada contra los negocios internacionales o la globalización —al menos con una parte de ellos—. Lo que no me gusta es el *imperialismo cultural moderno*, el cual tiene lugar cuando Occidente, en especial Estados Unidos, impone su supremacía técnica, política, militar y económica a los países en desarrollo.[72]

Por años, las empresas estadounidenses han estado en el negocio de exportar cultura estadounidense —en su mayor parte a través de tácticas que rara vez van en el mejor de los intereses de las culturas nacionales a las que se dirigen para lograr su dominio económico—. Ya que las empresas estadounidenses casi monopolizan los medios internacionales de entretenimiento, las personas de todo el mundo no tienen otra opción que ver CNN, MTV, y Disney Channel y son bombardeadas con películas estadounidenses. Además, los mismos espectadores sufren un alud de anuncios de productos de consumo —hay de todo, desde bebidas refrescantes hasta comida rápida que engorda— que aparecen en los programas de televisión y las películas y de los cuales no pueden escapar, incluso en la privacidad de sus propios hogares.

¿Y qué pasa con las hordas de turistas estadounidenses que dejan más por una noche de alojamiento —en un país en desarrollo— de lo que la camarista gana en un año? Le dirán que solamente están dando un vistazo a cómo vive la otra mitad, pero el hecho es que están vendiendo el estilo de vida estadounidense a un mercado que no se lo puede permitir y probablemente esté mejor sin él. Gracias a las películas enlatado, la publicidad ininterrumpida y la fuerza de ventas hechas por los que se hacen pasar por turistas, en los países en desarrollo los compradores de cultura pueden probar las posesiones y prácticas estadounidenses a su gusto. No importa que provengan de un lugar, al menos según la televisión y las películas, que está poblado en su mayor parte por los súper ricos y por policías e inconformes psicóticos cuya vida diaria está llena de partes del cuerpo salpicadas de balas, sexo a todas horas, y relaciones familiares estúpidas. El estilo de vida es seductor y promueve todo lo que es "Hecho en EU" *(Made in USA)*. Por ello las personas, en todos lados, están comenzando a comportarse e incluso a hablar como estadounidenses ficticios —después de todo, todas las lenguas desde Manila hasta Managua están salpicadas con frases coloquiales estadounidenses. En el camino, las personas están dejando que su propia identidad cultural se le escape.

Una vez que tienen un pie en la puerta, las empresas occidentales irrumpen para explotar la demanda que han creado, desestabilizando aún más las culturas locales. En México, Walmart no lo piensa dos veces para poner un almacén prácticamente junto a las ruinas locales —erradicando el mercado callejero cercano en el proceso—. Además, debido a que las EMN tienden a agruparse en los mercados urbanos, arrastran a trabajadores de las áreas rurales para que trabajen —bajo las órdenes de gerentes que sólo hablan inglés— en horarios que no les permiten ir a casa a comer.[73]

Lo admito, si un país es lo suficientemente rico, puede permitirse resistir la explotación cultural. Canadá, por ejemplo, dice no a la inversión extranjera en industrias culturalmente sensibles y se asegura que haya contenido canadiense en los medios de entretenimiento locales. Finlandia no promueve arquitectura que vaya contra la tradicional, y el gobierno de Francia desalienta el uso de idiomas extranjeros y subsidia a la industria del cine nacional. Sin embargo, en el mundo en desarrollo, donde hay poco efectivo disponible para luchar contra la extinción cultural, las personas siempre estarán a merced de los agentes de la cultura extranjera.

Contrapunto

¿Los negocios internacionales llevan al imperialismo cultural?

Contrapunto **No** Usted supone que en los países pobres las personas aceptan de forma pasiva todo lo que ven en los cines y en la televisión. Pero han dado la espalda a muchos productos que promueven las empresas internacionales. Como la mayoría de nosotros, eligen y escogen.[74] Usted también insinúa que en los países en desarrollo las culturas son iguales. No lo son. Interpretan lo que ven y escuchan —y lo que compran— de formas bastante diferentes.

Igual que los puristas culturales en todos lados, usted ha pasado por alto cómo funciona la difusión cultural. Con el contacto, la cultura se mueve en ambas direcciones y evoluciona. Allá entre 100 a. C. y 400 d. C., cerca de 50 idiomas mediterráneos desaparecieron cuando las personas comenzaron a leer y a escribir en latín y griego.[75] Hoy, por supuesto, muy pocos de nosotros conversamos en latín, pero eso no quiere decir que haya desaparecido por completo; evolucionó —específicamente en las lenguas romance.

Estoy de acuerdo en que muchos idiomas se hallan en problemas actualmente, y es importante estudiarlos mientras todavía existen. Pero lo que debemos recordar es esto: la mayoría está cediendo ante los idiomas dominantes en los países donde se hablan, como el español, el mandarín o el árabe. Por supuesto, el inglés estadounidense está infiltrándose a otros idiomas, pero los estadounidenses recientemente añadieron un montón de palabras extranjeras también. Si usted es un tipo macho (español) a cargo de toda la enchilada (español), por ejemplo, se le llama el *honcho* principal (japonés).

De modo similar, aunque la comida rápida estilo estadounidense está prácticamente en todos lados, no ha desplazado por completo las comidas locales en ningún lugar. Cuando se trata de comida, el resultado de los negocios internacionales es una mayor diversidad para todos. Lo que estamos atestiguando no es un "imperialismo cultural" sino una hibridación cultural. En la mayoría de los países, las hamburguesas estadounidenses, el *sushi* japonés, la *pizza* italiana, los tacos mexicanos y el pan pita de Medio Oriente coexisten con la cocina local.

Además, sólo porque en los países en desarrollo las personas han cultivado cierto gusto por las bebidas refrescantes y la comida rápida no quiere decir que han desechado sus valores tradicionales. Por otra

parte, alguna evidencia sugiere que aunque las personas jóvenes son las más propensas a adoptar elementos de una cultura extranjera, tienden a regresar hacia los valores y hábitos tradicionales a medida que envejecen. Si ese es el caso, resulta difícil afirmar que están encabezando cualquier cambio permanente en su cultura local.[76]

A medida que la gente busque satisfacer diferentes deseos, debe hacer compromisos. Pero, ¿las personas (y las sociedades) están en una situación peor porque sacrifican, digamos, la comida con la familia para poder permitirse adquirir ciertos bienes de consumo que satisfarán las necesidades de toda la familia? La globalización, sencillamente, les da más opciones a las personas. Y el turismo también es una espada de doble filo. En vez de tener un efecto principalmente negativo, a menudo ha ayudado a mantener ciertas características de la cultura tradicional, tal como revivir la danza tradicional balinesa porque los turistas la quieren ver.

Un negocio exitoso, ya sea de propiedad local o extranjera, debe ajustarse lo suficiente a la cultura en que opera. Esto podría significar revisar los planes para poder responder a demandas locales. Antes de que Walmart concluyera sus planes de construcción en México, los ejecutivos consultaron con antropólogos, redujeron la altura de la tienda, y optaron por una fachada de piedra en un color discreto. Ahora solamente se le puede ver desde la cima de las pirámides. Y ya que estamos hablando de esto, usted no mencionó que el citado mercado callejero tradicional en cuestión vendía bienes importados de plástico y no artesanías indígenas mexicanas.

Análisis costo-beneficio del cambio La introducción por parte de las empresas de prácticas deseadas en el extranjero podría ser costosa o de bajo costo. Algunas resultan en un desempeño muy mejorado, mientras que otras mejoran el desempeño solamente de manera marginal. Así, una empresa debe considerar la *relación costo-beneficio* esperada a partir de lo que hace en el extranjero. Por ejemplo, Cummins Engine, con base en Estados Unidos, deseaba mejorar el compromiso de sus empleados en su planta mexicana. Lo logró exitosamente al cerrar un día al año para que sus trabajadores pudieran celebrar una festividad religiosa. Ese día, la empresa ofrece una celebración para los empleados y sus familias. El costo para Cummins ha sido mucho menor que los beneficios resultantes del desempeño mejorado.

Resistencia al cambio excesivo Cuando la editorial de revistas alemana Gruner + Jahr (G+J) compró a la estadounidense *McCall's*, de inmediato rediseñó el formato de la revista: cambió editores, eliminó las historias largas y algunas secciones, aumentó la cobertura de celebridades, hizo más robustas sus composiciones, complementó los artículos con ladillos, y negó descuentos a los grandes anunciantes. En poco tiempo, las bajas en la moral llevaron a una mayor rotación del personal. Pero, más importante, los ingresos cayeron porque los anunciantes vieron el cambio de formato como demasiado radical.[77] Según la mayoría de los observadores, G+J pudo haber obtenido mayor aceptación por parte de sus empleados y anunciantes si hubiera introducido sus planes de cambio un poco más gradualmente.

Participación Una manera de evitar problemas como los que encontró G+J es analizar antes los cambios propuestos con los grupos de interés (empleados, proveedores, clientes y demás). La empresa puede percibir entonces la fortaleza de la resistencia a la que se enfrenta, estimular a los interesados para que reconozcan la necesidad de cambio, y calmar sus temores acerca de las consecuencias. Las personas podrían darse por satisfechas de que al menos la gerencia les haya escuchado, independientemente de las decisiones que tome al final.[78]

Las empresas a veces cometen el error de pensar que la participación de los interesados en la toma de decisiones sólo es eficaz en países con gente suficientemente preparada que está dispuesta a hablar para hacer contribuciones sustanciales. Cualquiera que haya tenido que tratar con programas de ayuda a extranjeros podrá contarle que la participación puede ser extremadamente importante incluso en países donde los niveles de educación son bajos y la distancia del poder e inclinación a evitar la incertidumbre son altos.

Compartir recompensas A veces un cambio propuesto podría no tener un beneficio previsto para aquellos de quienes se necesita apoyo. Los trabajadores de producción, por ejemplo, podrían tener pocos incentivos para probar nuevas prácticas de trabajo a menos que vean algún beneficio más o menos inmediato para sí mismos. ¿Qué puede hacer un empleador? Podría desarrollar programas de bonos o de participación de utilidades basados en el nuevo método, lo cual podría afectar a los interesados tanto dentro como fuera de la empresa. Por ejemplo, China National Petroleum ha enfrentado daños a su propiedad por parte de granjeros iraquíes enojados que han percibido problemas sin recibir beneficios por vivir cerca de las operaciones de perforación.[79]

En contraste, una empresa estadounidense-peruana de minería de oro obtuvo el apoyo de los habitantes de las villas andinas gracias a que simplemente les donaron unos borregos.[80]

Liderazgo de opinión Al hacer uso de los canales locales de influencia, o *líderes de opinión*, una empresa podría ser capaz de facilitar la aceptación del cambio. Los líderes de opinión pueden surgir en lugares inesperados. Cuando, por ejemplo, Ford deseaba instituir los métodos de producción estadounidenses en una planta de México, los gerentes se apoyaron en los trabajadores de producción mexicanos en lugar de en los supervisores (mexicanos o estadounidenses) para observar las operaciones en plantas de Estados Unidos. ¿Cuál fue la ventaja de este enfoque? Los trabajadores lograron más credibilidad entre la fuerza laboral mexicana de la que se hubiera tenido al implementar nuevos métodos.[81] (Nuestro caso de cierre del capítulo, que trata sobre el proyecto de construcción de una presa en Uganda, cuenta la historia de un líder de opinión bastante inusual —cuyas técnicas de liderazgo incluyen llevar a cabo elaborados rituales religiosos).

Programación Muchos cambios bien concebidos fracasan sencillamente porque no fueron bien planeados en el tiempo. Un método de producción propuesto que ahorra trabajo, por ejemplo, podría poner nerviosos a los empleados acerca de perder su empleo sin importar cuánto trate de tranquilizarlos la gerencia. Sin embargo, cuando la propuesta se hace durante un periodo de escasez de mano de obra, la empresa probablemente encuentre menos miedo y resistencia.

En algunos casos, claro que la crisis precipita la aceptación del cambio. En Turquía, por ejemplo, los miembros de la familia han dominado tradicionalmente las organizaciones de negocios. De hecho, los miembros de la familia a veces continúan ejerciendo una influencia importante incluso después de que ya no tienen responsabilidades oficiales. En más y más instancias, sin embargo, el mal desempeño ha estimulado un cambio veloz en esta práctica. Muchas familias ya no están a cargo del negocio, sino que cumplen funciones como "asesores capacitados" (a menudo en el consejo de administración).

Aprender en el extranjero Recuerde que a medida que las empresas obtienen más experiencia de las operaciones en el extranjero, pueden tanto aprender como impartir conocimientos valiosos —conocimiento que prueba ser tan útil en el país de origen como en el país anfitrión—. Tal aprendizaje puede concernir a cualquier función de negocios; sin embargo, el acceso a los investigadores es una ventaja particularmente poderosa en las operaciones en el extranjero.

Por último, las empresas deberían examinar las economías y las empresas ya ubicadas en el extranjero que tienen un buen desempeño para determinar si hay prácticas que puedan imitar. Por ejemplo, recientemente algunas grandes compañías hindúes han tenido desempeños extremadamente buenos, no a pesar sino porque establecieron misiones sociales e hicieron grandes inversiones en sus empleados.[82]

Viendo a Futuro ¿Qué pasará con las culturas nacionales?

Escenario 1: Se desarrollarán nuevas culturas híbridas y los horizontes personales se ampliarán

El contacto internacional está aumentando a una tasa que pocos podrían haber imaginado hace unas pocas décadas —proceso que debería llevar a cierta mezcla y mayor similitud entre culturas nacionales—. A primera vista, eso es exactamente lo que está sucediendo.[83] La mezcla se vuelve evidente cuando observamos, por ejemplo, un grupo de turistas japoneses escuchando a una banda filipina interpretar una canción pop estadounidense en un hotel inglés en Indonesia. De igual manera han surgido los idiomas combinados como el "Spanglish". La creciente mezcla se manifiesta también cuando personas de todos los rincones del mundo visten ropa parecida y escuchan a las estrellas de la música internacional junto con otros artistas locales. Los competidores que tienen corporativos en áreas del planeta muy distantes entre sí copian cada vez más las prácticas operativas de unos y otros, creando así un entorno laboral competitivo más global que nacional. A medida que las empresas y las personas se acostumbren a operar internacional-

(*continúa*)

mente, debieran continuar volviéndose más confiados en aplicar los beneficios de la diversidad cultural y de los procedimientos operativos inspirados globalmente para explorar nuevas áreas tanto en la productividad del lugar de trabajo como en el comportamiento del consumidor.

También es probable que veamos personas que aprovechan la mayor movilidad, ampliando sus conceptos sobre lo que significa disfrutar de una ciudadanía global.[84] Históricamente, la mayoría de las personas que emigraron a países extranjeros pudieron regresar a sus países de origen quizá una vez en su vida. Así, se vieron obligados a aceptar la cultura de sus países adoptivos, sacrificando mucho de su identidad cultural nativa en el proceso. Sin embargo, actualmente, muchos inmigrantes que llegan a países de altos ingresos para encontrar trabajo suelen obtener la doble ciudadanía y mantener contacto con sus culturas nativas mediante viajes, llamadas telefónicas directas, y comunicaciones por internet. Por una parte, estos inmigrantes podrían tender a transferir cultura en ambas direcciones, aportando mayor diversidad tanto al país anfitrión como al de origen. Además, existe alguna evidencia de que los hijos de estos inmigrantes están volviéndose biculturales o multiculturales. Un resultado es que está surgiendo cierta clase de gerentes internacionales cuyos lazos tradicionales con culturas específicas son mucho más laxos que los de la mayoría de la gente. Por ejemplo, el CEO de la empresa japonesa Nissan, Carlos Ghosn, fue educado en Francia, y el de la firma francesa Renault es un brasileño de extracción libanesa.[85] Por otra parte, existe evidencia de que el multiculturalismo está fallando porque los inmigrantes ya no tienen que integrarse o adaptarse a la cultura de su nueva residencia, y así esto podría llevar a un mayor conflicto cultural dentro de las naciones.[86]

Escenario 2: Aunque las expresiones hacia fuera de la cultura nacional continúen volviéndose más homogéneas, los valores definidos tenderán a permanecer estables

Bajo la superficie de los aspectos visuales de la cultura (incluyendo la mayoría de los elementos mencionados en la sección anterior), las personas continúan aferrándose a algunos de los fundamentos básicos que hacen a las culturas nacionales diferentes unas de otras. En otras palabras, aunque cierto material e incluso algunas facetas conductuales de las culturas se volverán más universales, valores y actitudes fundamentales permanecerán bastante iguales. Las diferencias religiosas, por ejemplo, son tan fuertes como siempre lo han sido, y las diferencias en los idiomas aun reafirman las identidades étnicas. Lo importante es que las diferencias en estas áreas todavía son lo suficientemente poderosas como para fragmentar al mundo culturalmente y obstaculizar la estandarización global de productos y métodos de operación.

Escenario 3: El nacionalismo continuará reforzando la identidad cultural

Si las personas no percibieran las diferencias *culturales* entre ellas y los demás, tendrían menos probabilidad de verse a sí mismas como entidades *nacionales* distintas. Por ello, los llamados a la identidad cultural son tan eficaces en movilizar a las personas para que defiendan su identidad nacional. Típicamente, dichos esfuerzos promueven la "cultura nacional" reforzando el lenguaje y la religión, subsidiando programas y actividades nacionalistas, y haciendo propaganda contra las influencias extranjeras en la cultura nacional. Además, aunque las personas serán más móviles internacionalmente, la presión del grupo las obligará a adaptarse a su cultura nacional.

Escenario 4: Las fronteras nacionales existentes cambiarán para acomodar las diferencias étnicas

En varios países, estamos viendo más evidencia del poder y de la influencia de subculturas. ¿Por qué? Los factores básicos incluyen la inmigración y el aumento del fundamentalismo religioso. Parece ser igual de importante el creciente deseo manifestado entre los grupos étnicos de independizarse de los grupos dominantes de donde residen. Tanto Yugoslavia como Checoslovaquia se han dividido por esta razón, mientras que en Sudán y Afganistán los grupos étnicos se enfrentan actualmente entre sí en guerras sangrientas. Mientras tanto, algunas subculturas —como los inuit en el Ártico y los curdos en Medio Oriente— simplemente se resisten a adquirir la identidad de las fronteras nacionales establecidas. Debido a que tienen menos en común con sus "connacionales" que con sus hermanos étnicos de otros países, es difícil asignarles una identidad nacional con base en las circunstancias geográficas.

Independientemente del escenario que se desarrolle en cualquier campo determinado, las personas de negocios internacionales deben aprender a examinar las diferencias culturales específicas si esperan operar eficazmente en un entorno extranjero. En el futuro, el análisis basado solamente en las características nacionales no será suficiente; los negocios tendrán que poner atención a toda la variedad de factores que contribuyen a establecer las distinciones en valores, actitudes y comportamiento. ■

Charles Martin en Uganda: Qué hacer cuando un gerente se vuelve nativo

CASO

James Green, vicepresidente de la empresa estadounidense Hydro Generation (HG), meditaba sobre una pregunta específica: ¿debería conservar a Charles Martin para las fases de construcción y operación de un importante proyecto de una presa en Uganda?[87] (Vea el mapa 2.5 para ubicar a Uganda dentro de África y al proyecto de la presa en Uganda). Martin ya había completado su tarea correspondiente en las fases preliminares de construcción del proyecto, y lo había hecho en el tiempo y dentro del presupuesto acordados.

Green, sin embargo, estaba un poco preocupado por los medios con que Martin tendía a lograr sus metas. En opinión de Green, Martin se mostraba demasiado dispuesto a adecuarse a las formas de hacer negocios en Uganda, algunas de las cuales iban en contra tanto de la cultura organizacional de HG como de sus métodos usuales de operación en entornos del extranjero. En particular, a Green le preocupaba que algunas de las acciones de Martin tuvieran repercusiones imprevistas para la presencia de HG en Uganda.

Green también conocía la filosofía y los valores del fundador y actual CEO, Lawrence Lovell, quien fue fundamental para conformar la misión y la cultura de HG. Lovell, un cristiano devoto y asistente regular al National Prayer Breakfast (Desayuno nacional de oración, evento anual con presencia del presidente estadounidense), creía firmemente que las actividades de negocios, aunque fueran seculares, deberían personificar los valores cristianos. Como gerente, creía que los subordinados deberían tener completa responsabilidad por la toma e implementación de decisiones, pero que también deberían hacerse responsables de los resultados.

Sin embargo, Martin deseaba permanecer en Uganda, y HG tendría muchos problemas para encontrar a otra persona con esa combinación de capacitación profesional, experiencia en HG, y familiaridad con el país anfitrión. (Martin, a pesar de tener sólo 29 años, ya había demostrado ser eficaz al usar su conocimiento sobre asuntos de desarrollo local para desarmar a muchos críticos de la planta de energía).

Contratar a Martin como especialista de relaciones del proyecto representaba un nuevo enfoque para HG. En cuanto a su competencia, Martin había recibido una tarea de tres partes:

1. Ganar apoyo local para el proyecto al trabajar tanto con las autoridades de Uganda en la capital, Kampala, como con los aldeanos en las cercanías del sitio de construcción.

MAPA 2.5 Uganda



Como país interior de África Oriental, Uganda alberga una porción significativa del Lago Victoria, el lago más grande del continente. La capital, Kampala (así como otras ciudades importantes), se ubica cerca del Lago Victoria, que es una fuente del Nilo, el río más largo del mundo. Como puede observarse, el sitio de la construcción del proyecto de la presa de Hydro Generation se sitúa cerca de la fuente del río.

2. Establecer una oficina y contratar el personal adecuado para que se encargara de realizar las compras locales (incluyendo contrataciones de menor nivel), pasar por la aduana los bienes de la empresa que ingresaban al país, asegurar permisos de migración para los extranjeros asociados al proyecto, supervisar los planes para efectuar la logística de transportar materiales desde el aeropuerto de Kampala al sitio de la presa, y mantener registros del inventario y contables.
3. Ayudar al personal extranjero (en su mayor parte ingenieros) a establecerse y sentirse cómodo viviendo y trabajando en Uganda.

Martin también era responsable de establecer una estructura operativa que ahorrara a los gerentes que recién llegaban los problemas relacionados con el inicio de operaciones como obtener licencias, instalar teléfonos y servicios, y encontrar el personal local que se necesitaría contratar para un amplio rango de empleos. Además, aunque HG se especializaba en plantas de generación de energía (había construido plantas en 16 países y mantenido acciones de propiedad en cerca de la mitad de ellas), el proyecto en Uganda era su primera empresa en África.

En cualquier lugar, la construcción de presas requiere enormes cantidades de capital, y los proyectos a menudo se enfrentan a la oposición de grupos que actúan en nombre de intereses locales, tales como los de las personas que tendrán que mudarse por las inundaciones subsecuentes. Así, para anticiparse a la publicidad adversa y, más importante, a cualquier actividad que pudiera llevar a paros costosos durante la obra, HG necesitaba tantos aliados locales como pudiera conseguir. Obtenerlos (y mantenerlos) era otra faceta clave del trabajo de Martin.

Martin, aunque aún era joven para muchos estándares, estaba bien adaptado para el proyecto en Uganda. Después de la preparatoria, entró en la Universidad de Wisconsin, donde se fascinó con África mediante un curso de su historia precolonial. Graduado con una especialidad en estudios africanos, formó parte del Peace Corps en Kenia, donde trabajó con pequeños empresarios incipientes y realizó viajes a Etiopía y Tanzania. Aunque le encantaba trabajar en Kenia, Martin desarrolló cierto desprecio por 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 llames la atención (hacia ti mismo), y sobre todo, aprende y respeta la cultura”.

Al término de su periodo en el Peace Corps, Martin estaba determinado a regresar y trabajar en algún lugar de África. Después de obtener su maestría en administración de empresas por la University of Maryland, tomó un empleo con HG donde trabajó durante dos años en la licitación y elaboración de presupuestos de proyectos. Tanto cuando fue contratado como cuando HG se involucró con el proyecto ugandés, Martin se aseguró de que sus superiores supieran que quería una asignación en África.

No sorprende que HG advirtiera la ventaja de tener alguien que poseyera tanto la perspectiva corporativa de su país de origen como el conocimiento sobre la economía, política y cultura del país anfitrión. En Uganda, un país de unos 25 millones de habitantes, el inglés es el idioma oficial, pero muchas personas hablan solamente un idioma autóctono —principalmente las lenguas bantú y nilótico—. Aunque cerca de dos terceras partes de los ugandeses son cristianos (divididos casi por igual entre católicos romanos y anglicanos), hay un gran número de musulmanes y practicantes de varias religiones animistas.

Desde su independencia en 1962, Uganda ha tenido una historia infeliz en su mayor parte. La dictadura despiadada de Idi Amin incluía el genocidio entre sus políticas públicas y, más recientemente, Uganda se ha visto obligada a absorber un enorme número de refugiados que escapan del derramamiento de sangre en Ruanda, Zaire y Sudán. El nepotismo es lo normal, y se considera que el gobierno es uno de los más corruptos del mundo. En el lado positivo, las empresas extranjeras que desean hacer negocios en Uganda no se ven fuertemente reguladas, y debido a que pocas personas tienen acceso a la electricidad, el gobierno ugandés favorecía fuertemente el proyecto de la planta generadora de Hydro Generation.

Ahora, mientras la fase previa a la construcción del proyecto estaba por terminar, Green revisó el desempeño de Martin. Específicamente le preocupaban no sólo algunas de las prácticas de negocios de Martin, sino también ciertos aspectos de su estilo de vida, siendo uno de ellos (y no el menos importante) su participación en los rituales tribales de la localidad. HG no tenía lineamientos formales para los estilos de vida de los gerentes expatriados por la empresa, pero la cultura corporativa tendía a fomentar estándares de vida que fueran consistentes con los valores de una compañía internacional próspera. Con lo que HG le pagaba, Martin ciertamente podía permitirse vivir en uno de los vecindarios de lujo que eran el hogar de la mayoría de los gerentes

que trabajaban en o cerca de Kampala. Martin, sin embargo, prefería un vecindario ugandés de clase media y declinaba frecuentar los lugares donde los otros expatriados solían reunirse, como iglesias y clubes.

Desde el punto de vista de Green, no sólo el estilo de vida de Martin era inconsistente con la cultura de HG, sino que su preferencia por aislarse de la comunidad expatriada también lo hacía poco útil en ayudar a sus colegas a adaptarse al tipo de vida que sería cómoda para ellos en el entorno extraño de Uganda. Durante la construcción de la presa, gerentes e ingenieros extranjeros comenzarían a mudarse con sus familias.

En lo referente a las prácticas de negocios de Martin, Green estaba listo para admitir que los negocios en Uganda generalmente se movían a paso lento. Podía tomar meses hasta que instalaran un teléfono, que fueran entregados los suministros, o se emitieran licencias de operación. Martin; sin embargo, había aprendido rápidamente que podía acelerar las cosas al entregar propinas por adelantado. Green tampoco podía afirmar que tales pagos fueran exorbitantes: en un país donde el PIB per cápita es de unos 1200 dólares estadounidenses por año, las personas tienden a tomar lo que puedan obtener.

También era un hecho de la vida local el alto desempleo y que las llamadas búsquedas de empleo generalmente se llevaban a cabo de boca en boca, sobre todo entre miembros de la familia. Martin había desarrollado la práctica de mencionar las vacantes a las personas locales para luego entrevistar y contratar a los parientes que recomendaban. En un país como Uganda, razonaba, tales conexiones familiares podían ser útiles. Contratar a la sobrina de un funcionario aduanal de alto rango no podía ser dañino cuando se trataba de conseguir autorizaciones de importación.

Sin embargo, para Green, aunque estas prácticas eran tanto normales como legales en las transacciones de negocios realizadas en Uganda, rozaban el límite de lo considerado como ético en una organización estadounidense. También le preocupaban una serie de consecuencias prácticas de largo plazo. Por ejemplo, ¿qué pasaría si se difundía que HG estaba pagando de más por todo (e inevitablemente, esto sucedería)? ¿No comenzaría todo mundo a esperar recibir bonos por todos los servicios, por pequeños que fueran?

Lo peor, si los niveles más altos del gobierno ugandés oían algo al respecto, probablemente HG se encontraría luego en tratos con personas ubicadas en posición de demandar grandes pagos por servicios tales como, digamos, no encontrar algún pretexto para impedir la operación eficiente del proyecto. No sólo estos pagos comenzarían a ser costosos, sino que podrían resultar ilegales bajo la ley estadounidense. ¿Y qué pasaría con la publicidad adversa que podría afectar de manera negativa las operaciones de HG en otros países?

Por último, Green no estaba cómodo con las prácticas de contratación de Martin. No tenía razón para dudar de la competencia de alguno de los contratados, pero el nepotismo tiene sus riesgos. La conexión cercana de algún empleado con algún funcionario del gobierno, por ejemplo, podría fomentar que el empleado participara más activamente en el proceso de extorsión. ¿Qué tal si la mujer contratada para trabajar en las autorizaciones de importación decidiera incursionar en los negocios con su tío, el funcionario de aduanas, y cobrar un poco más por cada aprobación aduanal? Además, por la historia de inestabilidad política de Uganda, la empresa corría el riesgo de que sus amigos de hoy ubicados en los altos mandos pudieran ser los enemigos del Estado el día de mañana.

Luego estaba el asunto de los rituales tribales. La presa desalojaría unos 700 aldeanos, y durante las primeras negociaciones con el gobierno de Uganda (incluso antes de la transferencia de Martin a Uganda), HG armó un paquete de reubicación que incluía renovación de escuelas y centros de salud en la nueva ubicación. (La fotografía de la página siguiente muestra las Cascadas de Bujagali). Los ejecutivos de HG comprendían que el paquete, valuado en millones de dólares, era aceptable para las personas afectadas. Poco después de la llegada de Martin, sin embargo, dos tribus que vivían junto a las Cascadas de Bujagali, cerca del sitio de la presa, proclamaron que el río era hogar de espíritus sagrados. Un líder de la tribu nombró ese sitio como La Meca de su tribu.

A medida que las noticias sobre estas declaraciones llegaban a la prensa internacional, el apoyo mundial para las tribus comenzó a crecer. Con autorización de las oficinas centrales de HG, Martin contrató a un especialista en religiones africanas que aconsejó a HG trabajar con los cuidadores religiosos de las cascadas para encontrar una solución. Cuando fue contactado, el cuidador oficial reveló que, aunque los espíritus no podrían ser desplazados, sí podrían ser apaciguados mediante el precio correcto. Por una cuota de $7500, el cuidador de las cascadas



Cascadas de Bujagali en Uganda, alrededor de las cuales fueron reubicadas las personas por la construcción de la presa.
Fuente: Pecold/Shutterstock.com

sacrificó un borrego, dos vacas, cuatro cabras, y dio muerte a un grupo de pollos, inmovilizándolos sobre carbón caliente mientras 40 adivinos oraban y danzaban. Al final, se rociaron con sangre algunos árboles sagrados. Desafortunadamente, los espíritus no se apaciguaron; al parecer porque Martin no participó en la ceremonia. Así que Martin pagó otra cuota de unos $10 mil para repetir la ceremonia, en la cual tomó parte, apaciguando evidentemente a los espíritus.

Green estaba preocupado sobre el papel de Martin en la segunda ceremonia, la cual él mismo consideraba pagana y probablemente una estafa. Por supuesto, la participación de Martin había permitido que los trabajos continuaran, pero a Green le preocupaba que el episodio no solamente pudiera dañar la imagen de HG, sino también ofender a la mayoría cristiana y a los muchos misioneros cristianos que hay en el país. A este respecto, los evangelistas (que crecieron recientemente en número) estaban presionando para realizar una acción nacional contra cualquier cosa "no cristiana", tal como demandar la pena de muerte para los homosexuales. Encima de todo, la participación de Martin podría ser interpretada como burla a las costumbres tribales en algunos círculos, contribuyendo así a crear un entorno hostil para HG.

Habiendo considerado cuidadosamente el caso de Charles Martin, James Green tenía que tomar entonces decisiones sobre la contratación de personal para la fase operativa del proyecto. Sabía que debía transferir a varios gerentes e ingenieros a Uganda, y ya había comenzado a entrevistar algunos. Pero aún quedaba una cuestión crítica: ¿Cuánto se beneficiarían los expatriados por la presencia de un estadounidense que, como Martin, podría ser una fuente valiosa de consejos sobre la cultura de Uganda? Y si debía tener a alguien con esa función, ¿todavía era Martin el hombre correcto para desempeñar ese rol? ■

PREGUNTAS

1. Describa los atributos culturales ugandeses que podrían afectar las operaciones de una empresa extranjera que haga negocios allí.
2. ¿Cómo describiría usted las respectivas actitudes de Martin y Green: son etnocéntricas, policéntricas o geocéntricas? ¿Qué factores cree usted que hayan influido en tales actitudes?
3. ¿Quién tenía la razón, Green o Martin, sobre las acciones más controversiales de Martin en la facilitación del proyecto? ¿Cómo podrían haber salido las cosas si Martin no hubiera formado parte del equipo del proyecto?
4. En la siguiente fase del proyecto —construcción de la planta generadora—, ¿HG debería emplear a alguien cuya función principal sea la de enlace entre su cultura corporativa y la cultura de su país anfitrión? De ser así, ¿es Martin la persona más adecuada para desempeñar ese trabajo?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- La *cultura* incluye normas basadas en actitudes, valores y creencias aprendidas. Casi todo mundo está de acuerdo en que existen diferencias en la cultura entre naciones, pero la mayoría de los expertos no se ponen de acuerdo en señalar exactamente qué las constituye.
- Las compañías internacionales y los individuos deben evaluar sus prácticas de negocios y personales para asegurarse de que su comportamiento puede adecuarse a las normas nacionales.
- Además de ser parte de una cultura *nacional*, simultáneamente las personas forman parte de otras culturas, como las profesionales u organizacionales.
- Dentro de un país determinado, a menudo se encuentran distintas sociedades. Las personas también pueden tener más en común con grupos similares en países extranjeros que dentro de grupos formados en su propio país.
- El cambio cultural puede suceder como resultado de la elección o de la imposición. El aislamiento de otros grupos, en especial debido al idioma, tiende a estabilizar las culturas.
- Las personas caen en sistemas de estratificación social según su *pertenencia a grupos de atributos* o a *pertenencias adquiridas de grupo*, los cuales determinan su nivel de acceso a los recursos económicos, prestigio, relaciones sociales, y al poder. Las afiliaciones individuales pueden determinar títulos y acceso a ciertos empleos.
- Algunas personas trabajan mucho más de lo necesario para satisfacer sus necesidades básicas de alimento, vestido y techo. Están motivadas para trabajar por diversas razones, incluyendo la preferencia por las posesiones materiales por encima del tiempo libre, la creencia de que el trabajo les traerá éxito y beneficios, y el deseo de logro.
- Existen diferencias nacionales en las normas que influyen el comportamiento de la gente. Dichas normas determinan si se prefieren las relaciones de trabajo autocráticas o las consultivas, si es preferible que las actividades sigan reglas fijas, y cuánto prefieren los trabajadores competir o cooperar entre sí.
- Existen diferencias nacionales en las normas que determinan factores conductuales como la confianza, la creencia en el destino y la confianza en planificar para el futuro.
- El no percibir sutiles distinciones en la conducta determinada culturalmente puede dar por resultado confusiones en las relaciones internacionales.
- Las personas se comunican a través de lenguaje escrito, hablado y corporal —todos los cuales son gobernados por claves determinadas culturalmente—. Los antecedentes culturales también desempeñan un rol importante sobre cómo procesan las personas la información.
- Los países anfitriones no siempre esperan que las empresas o los individuos extranjeros se adapten a sus normas. A veces dan cabida a estas empresas, y otras veces aplican diferentes estándares al comportamiento de los extranjeros.
- Una empresa, por lo general, necesita hacer menos ajustes cuando entra a una cultura similar a la propia, pero debe ser bastante cuidadosa de hacer caso a las sutilezas tanto en los comportamientos del país anfitrión como en las percepciones del país anfitrión acerca de los comportamientos extranjeros.
- Las personas que viven y trabajan en entornos extranjeros deben ser sensibles a los peligros de practicar un excesivo *policentrismo* o *etnocentrismo*. Generalmente, el *geocentrismo* es un enfoque más seguro.
- Al decidir si se hacen cambios en las operaciones en el país de origen o en el país anfitrión, la empresa debe considerar varios factores: la importancia de los cambios propuestos para todas las partes involucradas, el costo y beneficio para la empresa por cada cambio propuesto, el valor de los líderes de opinión en la implementación de los cambios y la coordinación de éstos.

TÉRMINOS CLAVE

colectivismo (p. 64)
colisión cultural (p. 51)
cultura (p. 50)
culturas de alto contexto (p. 66)
culturas de bajo contexto (p. 66)
choque cultural (p. 71)
choque cultural inverso (p. 71)
distancia cultural (p. 70)
distancia del poder (p. 64)
idealismo (p. 67)
imperialismo cultural (p. 53)
inclinación a evitar la incertidumbre (p. 65)
índice de masculinidad-femineidad (p. 62)
individualismo (p. 64)
lenguaje no verbal (p. 69)
monocrónico (enfoque para llevar a cabo las tareas) (p. 66)
orientación hacia el futuro (p. 65)
pertenencia adscrita al grupo (p. 59)
pertenencias adquiridas de grupo (p. 59)
policrónico (enfoque para llevar a cabo las tareas) (p. 67)
pragmatismo (p. 67)
teoría de la jerarquía de necesidades (p. 63)

NOTAS

1 Agradecemos particularmente los puntos de vista personales dados por las siguientes personas en Arabia Saudita: Nora al Jundi, quien imparte cátedra en Effat University; Omar Aljindi, consultor en Saudi Diyar Consultants, y Talah Tamimi, ex ejecutivo en Saudi Investment General Authority. *Otras fuentes incluyen las siguientes*: "Saudi Arabia: The Western Compound", http://americanbedu.com/2011/03/07 / saudi-arabia-the-western-compound/ (recuperado el 15 de marzo de 2011); Summer Said, "Saudi Activism Accelerates As Women Dare to Drive", *Wall Street Journal* (18-19 de junio de 2011): A9; Abeer Allam, "Saudi Women Bridle at Business Rules", *Financial Times* (22 de mayo de 2009): 4; Karen Elliott House, "Pressure Points", *Wall Street Journal* (10 de abril de 2007): A1 y ss; Karen Elliot House, "For Saudi Women, a Whiff of Change", *Wall Street Journal* (7 de abril de 2007): A1 y ss; 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; Barbara Slavin, "U.S. Firms' Saudi Offices Face Manpower Issues", *USA Today* (13 de mayo de 2002): 5A; 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): s/p; Cecile Rohwedder, "The Chic of Arabia", *Wall Street Journal* (23 de enero de 2004): A11 y ss.

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): 771–798; Carol Hymowitz, "Leadership", *Wall Street Journal* (14 de noviembre de 2005): R1.

3 David E. Brown, "Human Universals, Human Nature and Human Culture", *Daedalus* 133:4 (otoño de 2004): 47–54.

4 Tomasz Lenartowicz y Kendall Roth, "The Selection of Key Informants in IB Cross-Cultural Studies", *Management International Review* 44:1 (2004): 23–51.

5 Patti Waldmeir, "Property Bubble Erodes China's Traditional Preference for Sons", *Financial Times* (2 de noviembre de 2010): 1.

6 Tres de las más significativas son Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Nueva York: McGraw-Hill, 1997), la cual explora actitudes en 50 países, principalmente aquellas que conciernen 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, Cal.: Sage, 2004) examina las preferencias de liderazgo en 59 países.

7 Mary Lou Egan y Marc Bendick, Jr., "Combining Multicultural Management and Diversity into One Course on Cultural Competence", *Academy of Management Learning & Education* 7:3 (2008): 387–393.

8 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.

9 James W. Neuliep, *International Communication: A Contextual Approach*, 4a. ed. (Thousand Oaks, Cal.: Sage Publishing, 2009).

10 Robert J. Foster, "Making National Cultures in the National Acumen", *Annual Review of Anthropology* 20 (1991): 235–260, analiza el concepto y los componentes de una cultura nacional.

11 Harry C. Triandis, "Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories", *International Studies of Management and Organization* 12:4 (invierno de 1982–1983): 143–144.

12 Vea Aihwa Ong, *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of the Transnationality* (Durham, CN: Duke University Press, 1999); Leo Paul Dana, *Entrepreneurship in Pacific Asia* (Singapur: World Scientific, 1999).

13 Larry Habegger, "Bhutan: Restrictions on tourist Numbers Easing", 22 de septiembre de 2010, www.worldtravelwatch.com/10/09/ bhutan-restrictions-on-tourist-numbers-easing.html (recuperado el 23 de febrero de 2011).

14 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.

15 David Crystal, *English as a Global Language* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997): 1–23; Jon Boone, "Native English Speakers Face Being Crowded Out of Market", *Financial Times* (15 de febrero de 2006): 8.

16 Evelyn Nien-Ming Ch'ien, *Weird English* (Boston: Harvard University, 2004).

17 Inglehart *et al*., *Human Values and Beliefs*, 21.

18 Matthew Coy Mitchell, "Corporate Legitimacy across Cultural Contexts: Mapping the Cultural Schemata of Religio-Institutional Actors" (Columbia, CS: disertación para doctorado no publicada, Moore School of Business Administration, 2010).

19 "When Culture Masks Communication: Japanese Corporate Practice", *Financial Times* (23 de octubre de 2000): 10; Robert House *et al*., "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* 37 (2002): 3–10.

20 Michael Segalla, "National Cultures, International Business", *Financial Times* (6 de marzo de 1998): sección Dominio de los negocios globales, 8–10.

21 Amartya Sen, *Development As Freedom* (Oxford: Oxford University Press, 1999): 192.

22 Fons Trompenaars, *Riding the Waves of Culture* (Burr Ridge, Il.: Richard D. Irwin, 1994): 100–116.

23 "Putting the Malaise into Malaysia", *Asia Times Readers Forum*, en forum.atimes.com/topic.asp?topic_ID=9002& whichpage=10 (recuperado el 27 de mayo de 2007).

24 John Burton, "Cracks Appear in Malaysia's Multi-ethnic Settlement", *Financial Times* (10 de enero de 2008): 11.

25 Larry Rohter, "Multiracial Brazil Planning Quotas for Blacks", *New York Times* (2 de octubre de 2001): A3; "Out of Eden", *The Economist* (5 de julio de 2003): 31 y ss.

26 Robert F. Szarfran, "Age-Adjusted Labor Force Participation Rates, 1960-2045", *Monthly Labor Review* 125:9 (2002): 25–38.

27 Inglehart *et al*., *Human Values and Beliefs*, pregunta V128.

28 "The New Workforce", Economist.com (1 de noviembre de 2001) (recuperado el 12 de mayo de 2005).

29 "Minimum Legal Ages for Alcohol Purchase or Consumption around the World", en www.geocities.jp/m_kato_clinic /mini-age-alcohol-eng-l.html (recuperado el 28 de mayo de 2007).

30 "The Employers Forum on Age", *Legal: Europe*, en www.efa.org .uk/ legal/europe.asp (recuperado el 27 de mayo de 2007); Cindy Wu, John J. Lawler, y Xiang Xi, "Overt Employment Discrimination in MNC Affiliates: Home-Country Cultural and Institutional Effects", *Journal of International Business Studies* 39:5 (2008): 772–794.

31 Inglehart *et al*., *Human Values and Beliefs*, preguntas V129.

32 Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (Nueva York: Free Press, 1995).

33 Para leer una buena reseña de la literatura sobre ética protestante, vea Harold B. Jones Jr., "The Protestant Ethic: Weber's Model and the Empirical Literature", *Human Relations* 50:7 (1997): 757–786.

34 Luigi Guiso, Paola Sapienza, y Luigi Zingales, "People's Opium? Religion and Economic Attitudes", *Journal of Monetary Economics* 50:1 (2003): 225–238.

35 Vea, por ejemplo, David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations* (Nueva York: Norton, 1998).

36 David Gauthier-Villars, "France Wrests Title of Sleeping Giant", *Wall Street Journal* (5 de mayo de 2009): A8.

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 Hofstede, *Cultures and Organizations*.

40 Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (Nueva York: Harper & Row, 1954).

41 F. Pichler y C. Wallace, "What Are the Reasons for Differences in Job Satisfaction Across Europe", *European Sociological Review* 25:(2009): 535–549.

42 Richard Metters, "A Case Study of National Culture and Offshoring Services", *International Journal of Operations & Production Management* 28:8 (2008): 727–747.

43 Hofstede, *Cultures and Organizations* 49–78; House *et al*., *Culture, Leadership, and Organizations*.

44 Hofstede, *Cultures and Organizations*.

45 Maxim Voronov y Jefferson A. Singer, "The Myth of Individualism-Collectivism: A Critical Review", *The Journal of Social Psychology* 142:4 (agosto de 2002): 461–481.

46 Vea 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): 319–346.

47 Hofstede, *Cultures and Organizations*.

48 Inglehart *et al*., *Human Values and Beliefs*, pregunta V94.

49 Srilata Zaheer y Akbar Zaheer, "Trust across Borders", *Journal of International Business Studies*, 37:1 (2006): 21–29.

50 Los ejemplos de esta sección provienen del proyecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). Vea Bakacsi *et al*., "The Germanic Europe Cluster: Where Employees Have a Voice", *Journal of World Business* 37 (2002): 55–68; Jorge Correia Jesino, "Latin Europe Cluster: From South to North", *Journal of World Business* 37 (2002): 81–89.

51 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.

52 Shirley Wang, "The Science Behind Why We Love Ice Cream", *Wall Street Journal* (9 de noviembre de 2010): D1 y ss; y Nicholas Wade, "Human Culture, an Evolutionary Force", *New York Times* (2 de marzo de 2010): D1 y ss.

53 Benjamin Lee Whorf, *Language, Thought and Reality* (Nueva York: Wiley, 1956): 13.

54 Para conocer un análisis sobre las sutiles diferencias que hay entre las culturas del norte de Europa, vea Malene Djursaa, "North Europe Business Culture: Britain vs. Denmark and Germany", *European Management Journal* 12:2 (junio de 1994): 138–146.

55 Richard E. Nisbett *et al*., "Culture and Systems of Thought: Holistic versus Analytic Cognition", *Psychological Review* 108:2 (abril de 2001): 291–310.

56 Don Clark, "Hey, #@*% Amigo, Can You Translate the Word 'Gaffe'?", *Wall Street Journal* (8 de julio de 1996): B6.

57 René White, "Beyond Berlitz: How to Penetrate Foreign Markets through Effective Communications", *Public Relations Quarterly* 31:2 (verano de 1986): 15.

58 Mark Nicholson, "Language Error Was Cause of Indian Air Disaster", *Financial Times* (4 de noviembre de 1996): 1.

59 Manjeet Kripalani y Jay Greene, "Culture Clash", *Business Week* (14 de febrero de 2005): 9.

60 Christina Hoag, "Slogan Could Offend Spanish Speakers", *Miami Herald* (8 de marzo de 2005): C1 y ss.

61 Buena parte de este análisis del lenguaje corporal está basada 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 corporal".

62 Fulford, "The China Factor".

63 Para conocer una excelente explicación sobre cuatro maneras de percibir el tiempo, vea 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. Vea 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): 255–270.

64 Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, 130–131.

65 Daniel Pearl, "Tour Saudi Arabia: Enjoy Sand, Surf, His-and-Her Pools", *Wall Street Journal* (22 de enero de 1998): A1.

66 June N. P. Francis, "When in Rome? The Effects of Cultural Adaptation on Intercultural Business Negotiations", *Journal of International Business Studies* 22:3 (1991): 321–322.

67 Inglehart, *Human Values and Beliefs*, 16.

68 Amin Maalouf, *In the Name of Identity* (Nueva York: Penguin Group, 2000): 26 aseveran que las personas distinguen el aspecto de su identidad que está más amenazado.

69 Mary Yoko Brannen, "When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness", *Academy of Management Review* 29:4 (2004): 593–616.

70 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): 451–487; 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.

71 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.

72 John Tomlinson, *Globalization and Culture* (Chicago: University of Chicago Press, 1999).

73 "In Mexico, Ancient Life vs. Walmart", *Miami Herald* (6 de septiembre de 2004): 6A.

74 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, NJ: Princeton University Press, 2002): 128–152.

75 Clive Cookson, "Linguists Speak Out for the Dying Languages", *Financial Times* (26 de marzo de 2004): 9.

76 Adrian Furnham y Stephen Bochner, *Culture Shock* (Londres: Methuen, 1986): 234.

77 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 y ss.

78 Mzamo P. Mangaliso, "Building Competitive Advantage from Ubuntu: Management Lessons from South Africa", *Academy of Management Executive* 15:3 (agosto de 2001): 23–34.

79 Gina Chon, "China Faces Unexpected Problem Drilling for Oil in Iraq—Farmers", *Wall Street Journal* (22 de mayo de 2009): A6.

80 Sally Bowen, "People Power Keeps Peru's Investors in Check", *Financial Times* (6 de febrero de 1998): 6.

81 Roberto P. Garcia, "Learning and Competitiveness in Mexico's Automotive Industry: The Relationship between Traditional and World-Class Plants in Multination Firm Subsidiaries", disertación

para doctorado no publicada (Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1996).

82 Peter Capelli, Harber Singh, Jitendra Singh y Michael Useem, "The Indian Way, Lessons for the U.S.", *The Academy of Management Perspectives* 24:2 (mayo de 2010): 6–24.

83 Philippe Rosinski, *Coaching across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences* (Londres: Nicholas Brealey, 2003). Philippe Rosinski, *Coaching across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences* (Londres: Nicholas Brealey, 2003).

84 Aihwa Ong, *Flexible Citizenship: The Cultural Logics of Transnationality* (Durham, NC: Duke University Press, 1999).

85 James Mackintosh, "A Superstar Leader in an Industry of Icons", *Financial Times* (16 de diciembre de 2004): 10.

86 James Wilson y Quentin Peel, "Multicultural attempts 'Failed', Claims Merkel", *Financial Times* (18 de octubre de 2010): 3.

87 *Las fuentes incluyen las siguientes:* Khadija Sharife, "Damnation for Africa's Big Dams?", *African Business* 352 (abril de 2009): 52–54; "Uganda Economy: Back to Basics", *EIU Newswire* (19 de junio de 2009): s/p; "AES Begins Compensation for the Bujagali Project Affected Residents", *The Bujagali Power Project Update* 1:3 (octubre de 2001): 1 y ss; 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 (recuperado 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", Documento de divulgación 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.uks; Marc Lacey, "Traditional Spirits Block a $500 Million Dam Plan in Uganda", *New York Times* (13 de septiembre de 2001): B1 y ss; 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 (recuperado el 7 de marzo de 2005); "Uganda", Lonely Planet World Guide, en www.lonelyplanet .com/destinations/africa/uganda/ culture.htm (recuperado el 7 de marzo de 2005). Las personas mencionadas en el caso son ficticias, pero algunos de los incidentes están basados en la experiencia de la empresa estadounidense AES Electric, Ltd., el productor independiente de energía más grande del mundo, quien contrató con el gobierno de Uganda la construcción de una presa de $520 millones en las cascadas de Bujagali del río Nilo en 2001. AES se retiró del proyecto en 2003 argumentando una disminución en sus rendimientos. The Blackstone Group anunció en 2007 que retomaría el proyecto.

capítulo 3

Entornos políticos y jurídicos que enfrentan los negocios



Fuente: Daniel Sullivan

Objetivos

1. Analizar la filosofía y las prácticas del entorno político.
2. Visualizar las tendencias en los sistemas políticos contemporáneos.
3. Explicar el riesgo político y los enfoques para administrarlo.
4. Analizar la filosofía y las prácticas del entorno jurídico (legal).
5. Definir las tendencias en los sistemas jurídicos contemporáneos.
6. Examinar las cuestiones jurídicas que enfrentan las empresas internacionales.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Todos los caminos tienen dos direcciones.

—Proverbio ruso

CASO

China: riesgos complicados, grandes oportunidades[1]

Desde 1949 y hasta finales de la década de 1970, China era autárquica, encabezando una economía autosuficiente que dependía por completo de sus propios recursos. Los líderes del Partido Comunista creían que el contacto con los extranjeros corrompería la estructura política de la nación y contaminaría su vida cultural, por lo tanto, prohibieron la inversión extranjera directa y restringieron el comercio exterior.[2] Casi al final de la década de 1970, los líderes chinos comenzaron a repensar su estrategia económica. En 1978, dándose cuenta de que estaba muy retrasada con respecto al resto del mundo, China aprobó la Ley sobre empresas conjuntas que utilizan inversión china y extranjera. Esta ley dio inicio a la reintegración efectiva de China a la economía global.

Desde entonces, la política económica china se ha distinguido por una liberalización de mercado que ha impulsado su acelerada entrada en el mundo del comercio exterior y las inversiones. Sin duda, el Partido Comunista Chino (PCC) mantiene un monopolio absoluto sobre el poder político. Como observó un académico de Pekín, "El Partido es como Dios. Está en todas partes. Uno simplemente no puede verlo".[3] Los principios de libre mercado, sin embargo, dan forma al entorno de negocios del país. Esta transformación ha producido resultados sorprendentes. Durante los últimos 30 años, China ha prosperado más que cualquier otro país gracias a la globalización. Su población se ha mudado de chozas de lodo a altos edificios, y las compañías se han transformado de empresas dirigidas de modo deplorable a multinacionales de clase mundial; el país ha acumulado las mayores reservas financieras del mundo y ha sido el más astuto, además ha tenido mejor desempeño que muchos otros países en el escenario mundial. En consecuencia, muchos perciben el ascenso de China como un evento global sin igual.

EL CANTO DE LA SIRENA DE CHINA

Convincentes incentivos atraen a los inversionistas extranjeros a China. En la década de 1980 hubo una fiebre del oro entre las empresas multinacionales (EMN), la cual comprendió desde empresas de manufactura y procedimientos de exportación hasta acuerdos

MAPA 3.1 China: el mercado inescrutable

Con más de 1300 millones de consumidores y una fuerza laboral que apenas supera los 800 millones de trabajadores, China resulta muy atractiva para los inversionistas extranjeros. Una de cada cinco personas del mundo vive en China, pero la población está distribuida de modo irregular. De hecho, 50 por ciento de todos los chinos viven en 8.2 por ciento del territorio total del país. Incluso así, mantener un control centralizado sobre los asuntos políticos y económicos ha sido tradicionalmente difícil. Vastas diferencias entre los puestos de autoridad aseguran que los funcionarios locales suelan ser libres de hacer que las cosas se ejecuten de la manera que ellos lo deseen.



de licencia y servicios relacionados. Esta fiebre ha pegado fuerte por más de 30 años. A pesar de la crisis financiera global, la inversión extranjera directa aumentó en 162 mil millones de dólares estadounidenses en 2010. La inversión extranjera directa total en China —que representa más de 600 mil empresas abiertas por compañías de todo el mundo— fue de $1476 billones en 2010 (partiendo de $19 mil millones en 1990).[4] ¿Por qué tantos se han apresurado a llegar a China? Es sencillo, ven oportunidades sensacionales:

- *Potencial de mercado* China, con una población de más de 1340 millones de personas, ha visto que su crecimiento económico hizo reducir el número de pobres en más de 500 mil desde 1981. Cientos de millones más, aunque siguen pobres, vislumbran un futuro brillante. En 2010, 91 por ciento de los chinos veía su situación económica como "buena"; en 2002, sólo 52 por ciento lo hacía.[5] Muchos mercados locales chinos están en etapas tempranas y son de alto crecimiento. Muchas EMN que llegaron por los trabajadores de bajo costo se quedan porque hay cada vez más compradores locales con buena situación económica.
- *Desempeño del mercado* El rápido desarrollo económico catapultó a China de ser una nulidad en 1978 a ser la segunda economía más grande del mundo en 2011; los cálculos la colocan como la más grande del mundo en algún momento entre 2016 y 2036.[6] El creciente ingreso impulsa el gasto de consumo. Durante la industrialización de Estados Unidos y Gran Bretaña en el siglo XIX, sus ingresos reales per cápita se duplicaron en 50 años. Los de China hicieron lo mismo en nueve años.
- *Infraestructura* China tiene un programa de varios años para construir su infraestructura. Está invirtiendo billones de dólares en vivienda, oficinas, carreteras, aeropuertos, puertos, vías fluviales, presas, plantas generadoras de energía, redes de telecomunicaciones, trenes de alta velocidad y redes de comunicación en el mundo de los negocios.
- *Recursos* La población de China con buen nivel educativo crea una fuente inmensa de trabajo productivo. Las tasas salariales son muy inferiores a las de muchos otros países —tal vez 5 por ciento de los costos comparables en Estados Unidos, Japón, Europa y una tercera parte de los de México y Turquía—.[7] Además de trabajadores de plantas manufactureras eficaces, China presume un número grande y creciente de trabajadores intelectuales productivos y de bajo costo.
- *Posicionamiento estratégico* Las EMN ven la inversión y operación en China como temas estratégicos fundamentales. Igual que Estados Unidos hace cien años, China está creciendo. Las EMN de todo el mundo han respondido en consecuencia. Sencillamente, "uno no es un jugador global a menos que tenga presencia en China".[8]

LA COMPLICACIÓN DE LA REALIDAD

A pesar de la publicidad y su desempeño hiperactivo, hay complicaciones que empañan el atractivo de China. Sus sistemas jurídicos y políticos únicos hacen que las operaciones de negocios sean un proceso complejo y frustrante. En resumen, China aplica el capitalismo de estado mediante el cual el gobierno manipula las actividades del mercado para lograr sus metas políticas. En consecuencia, las EMN que hacen negocios en China suelen encontrarse a sí mismas en desventaja. Firmas occidentales ambiciosas, como Exxon Mobil, ABB y Vodafone, por ejemplo, compraron participación material en compañías chinas, percibiéndolas como un atajo para conseguir participación de mercado y posición dentro de la industria. Las ambigüedades políticas y las dificultades jurídicas provocaron un corto circuito en sus planes. Paulatinamente, muchas vendieron su participación y reprogramaron sus estrategias.[9]

El rápido surgimiento de China ha creado obstáculos. Muchos reflejan una mezcla de puntos de vista antiguos y contemporáneos, tanto políticos como jurídicos. Algunos observadores dicen que cuando se trata de hacer negocios en China, la regla número uno es deshacerse del libro de reglas. Los inversionistas extranjeros que saben abandonan la noción de que las ideas occidentales funcionan automáticamente en China. En Occidente, por ejemplo, se puede formar una corporación para "cualquier propósito jurídico de negocios". Este principio no existe en China. Constituirse como empresa en China requiere decirle al gobierno —en minucioso detalle— quién es usted, qué desea hacer, cómo desea hacerlo, cuánto pretende invertir y cuántos empleos creará.

Tradicionalmente, una autoridad centralizada determinaba la ruta y el ritmo del desarrollo económico. Esta situación es en absoluto exclusiva de China. Muchas economías que fueron controladas por el gobierno, como India, Vietnam y Turquía manejan legados de toma centralizada de decisiones; sin embargo, China es un caso particularmente difícil dado que sus sistemas político y jurídico imponen muchas tareas que consumen tiempo. Además, tiende a poner un obstáculo tras otro a extranjeros lo suficientemente atrevidos como para animarse a proceder ante una complicada burocracia gubernamental y su sistema jurídico en ciernes.[10]

DRAGONES Y VÍBORAS

"Si el gran invento de la civilización europea fue el sistema jurídico", bromeaba un observador, "entonces el de China fue la burocracia".[11] Los inversionistas frustrados culpan de traicionero al territorio de China por un sistema burocrático que regula la actividad con base más en agendas arbitrarias que en estándares objetivos. Las conexiones a veces importan más que las capacidades. Los que creen que la economía debería determinar los medios eficaces para generar prosperidad ven esto como algo ilógico. Aun así, es completamente lógico para los líderes chinos que ven el control del Estado sobre la actividad empresarial como el camino más confiable hacia la prosperidad armónica —y, podrían agregar, para mantenerse a cargo del espectáculo.

Los inversionistas extranjeros a menudo navegan por canales políticos misteriosos. Las EMN aguantan negociaciones prolongadas para obtener permiso de abrir operaciones locales. En cada parada de la larga marcha, los funcionarios nacionales, provinciales y locales preguntan cómo es que la inversión fomenta la formación de capital, promueve las exportaciones, crea empleos y transfiere tecnología. El antiguo conflicto entre autoridades chinas centrales y locales confunde los asuntos aún más. La vastedad del país significa que los funcionarios locales, ya sea que estén alojados en la aldea más pequeña o en la ciudad más grande, por lo general, son abandonados a su suerte por sus camaradas de Pekín. Hay reglas y leyes, pero cómo se transfieren de Pekín a las provincias es otra historia. "El centro", advierte un observador, a menudo "no tiene control sobre las provincias. Cuando manda a su personal a investigar sobre el comercio ilegal ('piratería') de discos compactos, los gobernadores locales bloquean el acceso a las fábricas".[12] El proverbio chino del siglo XVI que dice: "El dragón más poderoso no puede aplastar a la víbora local", capta el espíritu de esta imperecedera lucha de poder. Esencialmente, aunque el gobierno central de Pekín pueda parecer todopoderoso, su alcance práctico se ve limitado por la política de los feudos locales.

¿LEYES PRECISAS O LINEAMIENTOS AMBIGUOS?

China no tenía un sistema jurídico formal en 1978, cuando lanzó una de las mayores campañas de reforma jurídica de su historia. El desarrollo ha estabilizado lo que era un entorno jurídico impredecible. Aun así, China enfrenta desafíos, incluyendo huecos legales, interpretación nebulosa, aplicación laxa y desacuerdos filosóficos. La meta no es la independencia judicial. Más bien, el presidente del sistema jurídico chino fomenta la mediación fuera de tribunales como el recurso preferido para arreglar las disputas civiles de manera que realcen la armonía social.[13] "La legislación china está totalmente llena de ambigüedades", dice un abogado establecido en Pekín, que cree tomará entre 10 y 15 años simplificar las leyes. Algunos son menos optimistas, comparando el estado del sistema jurídico chino con el de Estados Unidos en la década de 1920 —cuando era un compuesto anticuado de estatutos y códigos que se llevó varias décadas modernizar—. Incluso hoy, sigue siendo una obra en progreso.

Otros observan que en el caso del sistema chino, problemas incluso más grandes reflejan una diferencia en el concepto de legalidad imperante en una sociedad. Los sistemas jurídicos occidentales se basan en el estado de derecho (rule of law) y su doctrina de regulaciones legítimas administradas por funcionarios públicos responsables de su justa aplicación. En contraste, China practica la filosofía del dominio del hombre (rule of man), ejerciendo el derecho del "hombre", actualmente en forma del PCC, a actuar libre del equilibrio de poderes. Además de ser la ley, el PCC se considera por encima de la ley.[14] Los delincuentes acusados, por ejemplo, tienen acceso limitado al consejo de abogados, pocos derechos para citar a sus propios testigos, o incluso pocas oportunidades de refutar testimonios. Es raro el proceso judicial chino que termine con un veredicto distinto al de culpable. Más bien, dijo un agente especial del Federal Bureau of Investigation (FBI) y agregado legal de la embajada de Estados Unidos en Pekín, "realmente aquí no existe un estado de derecho... ellos (el PCC) toman una decisión anticipada para llamar la atención sobre un punto".[15]

LA LEGALIDAD DE LA ILEGALIDAD

Las prácticas jurídicas chinas, combinadas con las penalidades del crecimiento de sus incipientes instituciones legales y normas políticas en evolución, crean problemas a las EMN. Un detonante es el robo de propiedad intelectual —el producto del intelecto de alguien que tiene valor comercial, como son las patentes, las marcas registradas o los derechos de autor—. Las EMN se quejan de que el robo despiadado, generalizado y sofisticado de su propiedad intelectual impulsa la oleada de crecimiento de China. Cálculos agresivos atribuyen casi una tercera parte de la economía china a la piratería.[16] En Estados Unidos, el FBI calcula que las empresas estadounidenses pierden hasta $250 mil millones al año por las falsificaciones, la mitad de esa cantidad se debe a prácticas ilegales de China. En 2009, casi 80 por ciento de los bienes falsificados decomisados en Estados

Unidos estaban hechos en China.[17] Frustrado, Estados Unidos ha acusado a los chinos de falsificar software, videos, fármacos y otros bienes —a veces con el estímulo abierto de funcionarios del Estado— y de quedarse cortos al castigar a los piratas.[18]

Estados Unidos, y otros países, ha respondido. Se quejó ante la Organización Mundial del Comercio (OMC), una institución global que establece las reglas para efectuar el comercio internacional y proteger los derechos de propiedad intelectual, sobre la "aplicación inadecuada". El fracaso de China para disminuir la piratería le cuesta miles de millones de dólares en ventas perdidas a los editores de software, música y libros, declaró Estados Unidos, además de hacer que sea injustamente difícil para las empresas legítimas tener operaciones en China. Expresando "un enorme lamento y gran insatisfacción con la decisión", un funcionario chino respondió que la acusación de Estados Unidos no era un "movimiento sensato".[19]

Mientras tanto, en las calles de las ciudades y en los caminos rurales de China, la falsificación nunca está lejos. ¿A qué se debe el estatus de China como primer falsificador del mundo? La mayoría de los analistas señalan la mezcla de la cruzada china por emparejarse con Occidente y mantener la orientación colectivista, el legado del dominio del hombre, y una dudosa aplicación de leyes ambiguas. Estas condiciones crean un laberinto político y jurídico sin precedentes. Un observador advertía: "Nunca hemos visto un problema de este tamaño y esta magnitud en la historia del mundo… hay más falsificación sucediendo en China de la que hayamos visto en algún otro lugar".[20] El problema amenaza con escalar. Las políticas gubernamentales han "dejado una profunda impresión en las empresas de que la propiedad intelectual está allí para que cualquiera la use". Las economías locales y provinciales dependen fuertemente de los piratas para el crecimiento de su poder. Además, no se equivoque, China es excelente en hacer imitaciones de alta calidad. Como dicen en Shanghai, "Podemos copiarlo todo, excepto a su madre".[21]

¿Y AHORA HACIA DÓNDE?

El llamado de la sirena de China continúa atrayendo a las EMN. Todavía, los inversionistas se preguntan cómo un sistema político opaco, unipartidista y con un sistema jurídico turbio puede proteger sus derechos. Algunos creen que las instituciones externas mejorarán la transparencia. La ascensión de China a la OMC en 2001, por ejemplo, le requirió que aceptara reglas sobre todo tipo de cuestiones de negocios, incluyendo aranceles, subsidios y propiedad intelectual. China ha enmendado consistentemente sus códigos jurídicos para cumplir con los estándares de la OMC. Hoy, el problema no es la falta de regulación. El problema es la indolente aplicación de ésta por parte de China.

A pesar de las dificultades políticas intimidantes y de las confusas preguntas legales, los inversionistas extranjeros se dirigen a China. Tal vez impulsadas por el optimismo, tal vez por la confianza en el progreso continuo, o tal vez por la desesperación de aprovechar esta millonaria tendencia, las empresas dejan el santuario de los mercados predecibles para transitar por los caminos únicos del Imperio Medio. Y, una vez que cruzan el moderno Rubicón, se enfrentan a la descorazonadora tarea de interpretar los sistemas jurídico y político de China.

Introducción

El capítulo 2 nos mostró que las cuestiones culturales a las que se enfrentan los negocios internacionales difieren de las de las empresas domésticas. Este capítulo lleva el análisis hacia adelante, haciendo hincapié en que una vez que una empresa abandona su país de origen, opera en mercados con diferentes sistemas políticos y jurídicos. Desde luego, algunos países son similares (las empresas australianas no encontrarán muchas sorpresas en Nueva Zelanda). En otros casos, las diferencias son profundas (una empresa de Estados Unidos que no esté preparada se encontrará con choques culturales en Rusia). Navegar entre países requiere que las EMN estudien cómo se traslapan o sobreponen y diferencian sus circunstancias políticas y jurídicas. Determinar dónde, cuándo y cómo ajustar las prácticas de negocios sin socavar las bases para el éxito es un desafío permanente.

Tenga en cuenta que una empresa local funciona en un entorno nacional único, donde las políticas institucionales son razonablemente predecibles. La operación internacional expone a los gerentes a presiones diversas y contradictorias de amplios grupos de diferentes naciones. Las variaciones aumentan el riesgo político y jurídico de navegar entre diferentes filosofías, leyes, y

FIGURA 3.1 Factores políticos y jurídicos que influyen en las operaciones de los negocios internacionales

El entorno político y el entorno jurídico son conceptos de amplio espectro que desafían una clasificación franca. No obstante, los gerentes enfatizan puntos clave, principalmente los que se identifican aquí, para desarrollar una perspectiva útil que evalúe a cada uno.



actitudes relativas a la libertad política, a los derechos de propiedad y a la responsabilidad social. En consecuencia, los gerentes eficaces comienzan por darse cuenta de que, cuando se trata de política y leyes, las diferentes ideas de los países dan por resultado diferentes entornos políticos y legales. Mediante la comprensión de esas diferencias, se posicionan para competir en lugar de ignorarlas o, peor, resistírseles.

Los gerentes estudian los entornos político y jurídico para ajustar las actividades de la empresa a las circunstancias locales.

Sin importar el grado de diferencia, la política imperante y las leyes de cualquier país influyen sobre las EMN. Los entornos político y jurídico de China, por ejemplo, requieren que las empresas multinacionales reconsideren las mejores formas de adquirir recursos, hacer inversiones, adaptarse a los modos de operación y gestionar el riesgo. La figura 3.1 identifica las políticas públicas y las prácticas jurídicas que definen el entorno de negocios de una nación. A lo largo de este capítulo, analizaremos cómo dichas políticas reflejan la ideología política imperante, dan forma al rol del gobierno, moderan el grado de riesgo político y plantean complejidades legales.

El entorno político

Nuestro perfil de China muestra que sus sistemas político y jurídico en evolución crean un entorno de negocios floreciente. Hoy, inversionistas extranjeros entran en su mercado, establecen operaciones, administran las actividades y obtienen ganancias. Aun así, el sistema político chino impone dificultades, mientras su sistema jurídico complica los intentos por enmendar errores. Esta situación no es exclusiva de China. La interacción de las ideologías políticas, las concepciones de las libertades políticas, legados de legalidad, presunciones de imparcialidad y el ejercicio del poder componen los muchos y desafiantes entornos políticos del mundo.

Considere el caso de Rusia. Es el país más grande del mundo en términos de extensión territorial, posee vastos recursos naturales, cuenta con más de 140 millones de personas y tiene un gobierno que quiere modernizar su economía que es dependiente de la energía. Aun así, los inversionistas extranjeros enfrentan obstáculos. Tal como lo explicó un ejecutivo del minorista sueco IKEA, el entorno político ruso es "un poco como una montaña rusa.... Uno no sabe exactamente lo que sucederá mañana".[22] La lista de historias de terror contiene nombres bien conocidos. Las autoridades confiscaron arbitrariamente los productos de Motorola, acusaron a PwC Rusia de evadir impuestos con base en evidencia endeble, y podría decirse que expropiaron Yukos.[23] En general, hacer negocios en Rusia significa que uno mejor debería ser "lo suficientemente grande como para defenderse contra ataques burocráticos [y]... estar listo para mantener su nariz en alto cuando las elecciones son amañadas y la oposición política es aplastada".[24] Irónicamente, el presidente ruso Vladimir Putin ha prometido establecer una "dictadura de la ley", pero algunos ven a Rusia atrapada en la anarquía y el nihilismo jurídico.[25] En consecuencia, en 2010, Transparency International clasificó a Rusia en la posición 154 de 178 naciones consideradas para integrar su índice de percepción de corrupción, junto a Camboya, Laos y Kenia.

En consecuencia, los ejecutivos evalúan, supervisan y pronostican los entornos políticos. Estudian cómo los funcionarios del gobierno ejercen su autoridad, legislan políticas, regulan las empresas y castigan a los malhechores. Los ejecutivos supervisan cómo son elegidos los políticos, si ganan y cómo ganan. Evalúan si prevalece el estado de derecho o el dominio del hombre. Miden si la libertad es un ideal práctico o una abstracción deseable. Entonces, con base en sus análisis, pronostican escenarios de negocios, teniendo en cuenta siempre que la estabilidad política premia la inversión y la incertidumbre política la penaliza.[26]

No importa si se centran en Afganistán, Zimbabue o los 206 mercados que hay entre ellos, los gerentes estudian cómo funcionan sus políticas.[27] Esto dirige su atención al **sistema político** de una nación, es decir, a las dimensiones estructurales y dinámicas del poder de su gobierno que (1) especifican las instituciones, organizaciones y grupos de interés, y (2) definen las normas y reglas que rigen las actividades políticas. El propósito de un sistema político es claro: integrar a diferentes grupos en una sociedad que sea funcional, autosuficiente y autónoma. Asimismo, su prueba es sostener a la sociedad frente a puntos de vista divisivos. El éxito apoya la paz y la prosperidad, como vemos en Suecia, Botsuana y Australia. El fracaso conduce a inestabilidad, insurrección y, en última instancia, a desintegración del tipo que se ha visto en Somalia, Sudán, Afganistán y Libia.

La meta del sistema político es integrar a los diversos elementos de una sociedad.

La prueba de un sistema político es unificar a la sociedad frente a puntos de vista divisivos.

Individualismo contra colectivismo

Los sistemas políticos comparten similitudes y demuestran diferencias. Explicar la rima y la razón de estas características ha intrigado a una larga fila de filósofos, comenzando con Platón y Confucio hasta llegar a pensadores tales como Nicolás Maquiavelo, Adam Smith, Jean Jacques Rousseau, Mahatma Gandhi y Milton Friedman. Cada uno luchó con preguntas perdurables: ¿Cómo debería equilibrar la sociedad los derechos individuales frente a las necesidades de la comunidad para mantener un sistema racional, justo y armonioso? ¿Debería la sociedad garantizar la libertad individual en la búsqueda del propio interés económico? ¿Está mejor la sociedad cuando los derechos individuales se subordinan a los objetivos colectivos? ¿Debería la sociedad impulsar la igualdad o instituir la jerarquía? ¿Los derechos individuales son inalienables o están conferidos por la colectividad? Involucrarse en éstas y otras preguntas semejantes afianza la interpretación de los sistemas políticos en términos de **individualismo** frente a **colectivismo**.

Revisión de concepto

En el capítulo 2 se mostró que la cultura modera las prácticas de los negocios internacionales. Muchos puntos de interpretación, tanto desde una perspectiva gerencial como de una académica, se derivan de la capacidad de penetración del colectivismo o del individualismo en un país.

INDIVIDUALISMO

Esta doctrina hace hincapié en la primacía de la libertad individual, la autoexpresión, y la independencia personal —piense en la declaración de que todos los hombres tienen "ciertos derechos inalienables, que entre éstos están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad".[28] El individualismo fomenta el ejercicio de las ambiciones y los deseos personales al oponerse a las reglas y los reglamentos que un sistema político utiliza para restringirlos. El sistema político alienta a un gobierno que protege la libertad de las personas para actuar como lo deseen, siempre y cuando sus acciones no violen las libertades de los demás.

El individualismo se refiere a la primacía de los derechos y roles del individuo. El colectivismo se refiere a la primacía de los derechos y roles del grupo.

Las implicaciones de negocios del individualismo sostienen que cada persona tiene derecho a tomar decisiones económicas libres de reglas y reglamentos. Los países con orientación individualista, como Australia, Canadá, Países Bajos, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Reino Unido, dan forma a su mercado con la idea de ***laissez-faire***. Esta expresión significa, literalmente, "dejar solas las cosas"; el laissez-faire sostiene que el gobierno no debe interferir en asuntos de negocios. En cambio, la gente se comporta y el mercado funciona según los principios neoliberales del fundamentalismo de mercado. Las personas, si se les deja a su suerte, se autorregulan al promover la prosperidad económica y el crecimiento, actuando con justicia y equidad para maximizar el rendimiento personal sin amenazar el bienestar de la sociedad.

En las sociedades individualistas, los vacíos que se forman entre los ideales filosóficos y los comportamientos oportunistas a menudo fomentan una relación contradictoria entre gobiernos y empresas. Acontecimientos recientes ilustran dramáticamente esta circunstancia. La crisis financiera mundial reveló que algunas empresas han maximizado sus intereses a costa del bienestar de la sociedad. El apoyo de las empresas a la desregulación, la privatización y liberalización del

comercio —defendidas con el objetivo de maximizar la libertad de elección individual— desestabilizó el mercado y puso en peligro la sustentabilidad del sistema. En respuesta, los gobiernos restablecieron reglamentos para reducir las ineficiencias del mercado (tales como el conocimiento insuficiente del consumidor o el excesivo poder del productor) que han distorsionado la competencia. Los problemas actuales del mercado en Japón, Estados Unidos, Irlanda, Grecia y Portugal, entre otros, empujan a los gobiernos a frenar el individualismo del fundamentalismo de mercado con el fin de proteger el bienestar de la colectividad.

COLECTIVISMO

El colectivismo enfatiza la supremacía de la interdependencia humana dentro del contexto de la comunidad.

Esta doctrina hace hincapié en la primacía de lo colectivo, tal como un grupo, partido, comunidad, clase, sociedad o nación, por encima de los intereses del individuo. Independientemente de la importancia de los individuos que conforman una colectividad, la totalidad del conjunto es, en última instancia, mayor que la suma de sus partes individuales. Hoy vemos colectivismo en una gama de países, incluyendo Argentina, China, Vietnam, Japón, Corea del Sur, Egipto, Brasil, Taiwán y México.

En el mundo empresarial, el colectivismo sostiene que la propiedad de activos, la asignación de recursos, la estructura de las industrias, la conducta de las empresas, y las acciones de los gerentes mejoran el bienestar social. Las decisiones de negocio son tomadas por el grupo. Sus miembros asumen una responsabilidad conjunta para mejorar la suerte de todos. Los sistemas políticos que exhiben una orientación colectivista sostienen que el gobierno regula el mercado para garantizar que los negocios beneficien a la sociedad. Asimismo, en las sociedades colectivistas los gobiernos promueven la igualdad social, los derechos laborales, la igualdad de ingresos, y la democracia del lugar de trabajo para que el "bienestar de la nación tenga prioridad sobre el egoísmo de los individuos".[29] En casos extremos, como Venezuela o Arabia Saudita, los líderes políticos limitan los derechos de propiedad y regulan los medios de comunicación para controlar el entorno empresarial.

Ideología política

La orientación hacia el individualismo o el colectivismo da forma al sistema político de una nación. Entendiendo cómo dirige la atención de los gerentes hacia la idea de la ideología política. En teoría, una ideología es una visión integral que define una concepción holística de un ideal abstracto y sus procesos de pensamiento normativo. Por ejemplo, el ideal de libertad lleva consigo ideas sobre principios relacionados, doctrinas, objetivos, prácticas y símbolos. Por lo tanto, una **ideología política** estipula cómo debería funcionar la sociedad y hace una semblanza de los métodos por los cuales lo puede lograr.

Una ideología política encapsula la doctrina del comportamiento político y del cambio. Hace una semblanza de los procedimientos necesarios para transformar las ideas en acciones.

En Estados Unidos, por ejemplo, los principios liberales del Partido Demócrata y la doctrina conservadora del Partido Republicano definen sus ideologías políticas respectivas el primero favorece medidas colectivistas tales como impuestos progresivos y estrictos estándares ambientales, mientras que los conservadores fomentan medidas individualistas tales como impuestos parejos y regulación mínima—. Japón tiene una situación similar, su Partido Demócrata promueve el liberalismo y el Partido Liberal Democrático defiende el conservadurismo. Prácticamente, una ideología política va más allá de la descripción de una visión de futuro mejor y más brillante; especifica los medios para alcanzar ese ideal.

En Japón y Estados Unidos, como en muchos otros países, hay partidos políticos que tienen un número de miembros muy pequeño comparado con los partidos principales. En consecuencia, la mayoría de las naciones es pluralista en el sentido de que diferentes grupos políticos fomentan las ideologías que están en competencia.[30] El **pluralismo** también surge cuando en un país dos o más grupos difieren en cuanto al idioma (Bélgica), la estructura de clases (Reino Unido), el origen étnico (Sudáfrica), el legado tribal (Afganistán) o la religión (India).

El pluralismo sostiene que existen múltiples opiniones sobre un asunto, cada una de las cuales contiene una parte de verdad, pero ninguna tiene la verdad absoluta.

Las ideologías que están en competencia requieren que los gobiernos, al carecer de autoridad para actuar unilateralmente, negocien soluciones. La ambigüedad resultante complica la toma de decisiones en las EMN. El pluralismo requiere que los gerentes evalúen la interacción entre grupos. El proceso de negociación entre grupos rivales significa que las políticas y la toma de decisiones siguen líneas múltiples y cambiantes. Por lo tanto, las empresas tratan a

menudo de dar forma a la política. En Estados Unidos, por ejemplo, algunas empresas apoyan a comités de acción política que a su vez apoyan a candidatos promovidos o dan forma al proceso legislativo.

ANÁLISIS DE ESPECTRO

La figura 3.2 describe un **espectro político** de diversas formas de ideologías políticas. Al especificar una estructura conceptual básica, el análisis de espectro guía la evaluación de un tema complejo, en este caso, la ideología política. Configurar las ideologías a lo largo del eje central nos permite modelar las diferencias de unas en relación con las de las otras. Esta tarea requiere especificar ideas creíbles para afianzar los extremos. Si se establece razonablemente, una idea posiciona entonces las demás opciones.

El estándar de "si se establece razonablemente" es traicionero. El mundo presenta una diversidad de ideologías, incluyendo el anarquismo, conservadurismo, laicismo, ecologismo, liberalismo, feminismo, nacionalismo, socialismo y teocracia. Las perspectivas culturales moderan también la interpretación de estas opciones. Desde una perspectiva occidental, por ejemplo, normalmente vemos los extremos definidos como interpretaciones de la democracia: conservadores contra liberales. Otros extremos infunden mayor relevancia en otros contextos. Un espectro político en un país islámico, como Irán o Arabia Saudita, es probable que limite con teocracia contra laicismo para reflejar el papel del clero en el gobierno. En el caso de Taiwán, los partidos que respaldan la reunificación de China se oponen a aquellos que defienden la independencia de Taiwán. De igual modo, en Bélgica, los extremos reflejarían las tensiones étnicas y socioeconómicas que hay entre la región de habla neerlandesa, Flandes, y la región de habla francesa, Valona.

Aunque variadas, estas situaciones comparten un tema común, es decir, qué grado de libertad política prevalece en el país. La **libertad política** mide el grado en que ocurren elecciones justas y competitivas, la medida en que están garantizadas las libertades individuales y grupales, la legitimidad atribuida al estado de derecho y la existencia de libertad de prensa. Para los gerentes, una preocupación fundamental es cómo determina el sistema político la libertad que tienen para tomar decisiones de inversión y operativas. Las cuestiones sobre dónde, cómo y por qué invierte una empresa, y una vez allí, cómo sus gerentes dirigen las operaciones, no son libertades inalienables sino que están determinadas por el sistema político. Por lo tanto, bajo la noción de libertad política, la figura 3.2 establece el espectro político con la democracia afianzando un extremo (con su llamado a preservar, proteger y defender la libertad) y con el totalitarismo en el otro (con su llamado a controlar, restringir y reprimir la libertad).[31]

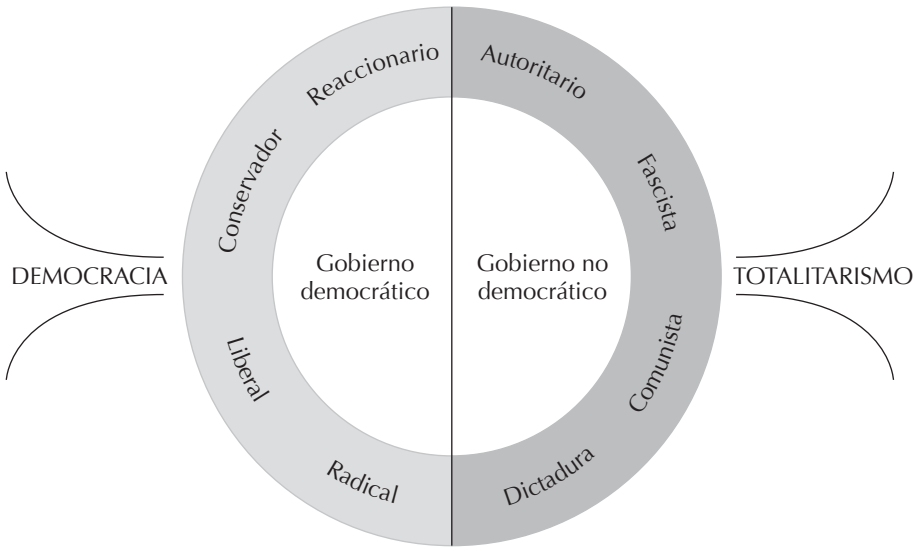


FIGURA 3.2 El espectro político

En la práctica, los sistemas puramente democráticos o totalitarios son excepciones. Si damos un vistazo por todo el mundo, veremos muchas variaciones. Por ejemplo, los sistemas democráticos van desde los radicales (partidarios de la reforma política extrema), por un lado, hasta los reaccionarios (quienes abogan por volver a condiciones anteriores). De igual manera, los sistemas totalitarios enfatizan diferentes grados de control estatal. El fascismo pretende controlar las mentes, almas y existencia diaria de las personas, mientras el autoritarismo se circunscribe al control político del Estado.

La figura 3.2 indica que las ideologías ubicadas entre estos extremos interpretarán la **libertad** de manera diferente. Las ideologías políticas liberales, por ejemplo, defienden el derecho de las personas mientras que el autoritarismo subordina las libertades individuales al bienestar de la colectividad. En las primeras, los gerentes tienen muchas opciones de inversión y operación; en la segunda, tienen muchas menos. Ejemplos similares refuerzan el punto principal: la libertad es la característica distintiva de las ideologías políticas. Algunas subrayan su primacía, otras se le oponen y, a lo largo de todo, las empresas multinacionales estudian cómo les afecta.

Cada ideología política incluida en la figura 3.2 es notable; las limitaciones de espacio nos impiden explicar cada una. Sin embargo, comprender los ideales y los medios de los dos extremos, democracia y totalitarismo, ayuda a explicar las demás.

DEMOCRACIA

La democracia requiere la participación de los ciudadanos en un proceso justo e igualitario de toma de decisiones.

Abraham Lincoln sostenía que la **democracia** es un gobierno "del pueblo, por el pueblo y para el pueblo". Hoy en día las democracias traducen esta ideología en los principios de que todos los ciudadanos son política y jurídicamente iguales; todos tienen igual derecho a la libertad de pensamiento, opinión, creencias, expresión y asociación; y todos por igual tienen un poder soberano sobre los funcionarios públicos.[32] Estos principios y prácticas institucionalizan las libertades políticas y civiles que avalan el individualismo.

La democracia y el individualismo están relacionados intrínsecamente y se refuerzan de manera mutua; la democracia legitima los estándares del individualismo y el individualismo apoya los principios de la democracia.

La escala y el alcance de la sociedad moderna limitan la práctica de la democracia, especialmente cuando el tamaño de la población hace imposible que todos los votantes participen directamente. La tabla 3.1 muestra que los países responden con diferentes tipos de democracias. A pesar de la variación, todos fomentan el poder de muchos por encima del de unos pocos. Un gobierno democrático protege los derechos personales y políticos, las libertades civiles, las elecciones justas y libres, y los tribunales independientes.[33] En el futuro, podríamos ver un resurgimiento de la democracia directa, mediante la cual un montaje virtual de los ciudadanos permite a todos expresar su voto directamente a través de la recopilación de firmas electrónicas o de procesos de votación en línea.

Implicaciones en los negocios La democracia apoya actitudes individualistas que permiten a las EMN invertir y operar con base en estándares económicos, no políticos. Crea entornos de negocio que promueven el comercio, lo amplían y agilizan el intercambio, tanto dentro de un país como entre países. Los dispositivos de señalización de las actividades de mercado, y no la regulación burocrática, desarrollan un entorno de negocios productivo. Los gerentes y consumidores son libres de proceder según les convenga. En términos políticos, la libertad aprueba los derechos y las libertades; en términos económicos, la libertad legitima las utilidades y la prosperidad. Brasil, India, Indonesia y Turquía son algunos ejemplos. La creencia en la planificación central

TABLA 3.1 Tipos prominentes de democracias

Representativa	Se origina en una constitución que protege las libertades individuales y civiles. La ley trata a todos los ciudadanos, tanto públicos como privados, de igual manera. Los representantes electos mantienen su soberanía, pero deben actuar a favor del interés de la gente. Los funcionarios representan a los votantes y, aunque son conscientes de las preferencias de los votantes, tienen autoridad para actuar como les parezca. Algunos ejemplos son Estados Unidos y Japón.
Multipartidaria	Sistema político mediante el cual se rigen tres o más partidos, ya sea por separado o como parte de una coalición. Los líderes de un solo partido no pueden legislar las políticas sin negociar con los partidos de oposición. Por ejemplo, Canadá, Alemania, Italia e Israel.
Parlamentaria	Los ciudadanos ejercen el poder político mediante la elección de representantes a un poder legislativo denominado parlamento. La legislatura es la fuente de legitimidad de los diferentes ministros que dirigen el poder ejecutivo. Por ejemplo, India y Australia.
Social	Aplica los medios democráticos para impulsar la transición del capitalismo al socialismo. El gobierno regula el capitalismo para controlar su tendencia hacia la injusticia. Por ejemplo, Noruega y Suecia.

dirigida por un Estado fuerte condujo a las economías estancadas, si no fallidas, de hace 20 años. Ahora, estos países están convirtiendo la energía de la democracia "desordenada" en dinámicos entornos de negocios.[34]

TOTALITARISMO

Un **sistema totalitario** subordina al individuo a los intereses de la colectividad. Un solo agente en cualquiera de sus formas, tal como un individuo, una asamblea, un comité, una junta o un partido, monopoliza el poder político y lo utiliza para regular muchos, si no todos, aspectos de la vida pública y privada. El juego justo incluye la ocupación de una persona, su nivel de ingresos, sus intereses personales, su religión e inclusive su estructura familiar.[35] Un gobierno totalitario elimina la disidencia dentro del Estado a través de adoctrinamiento, persecución, vigilancia, propaganda, censura y violencia. Tolera pocos individuos cuyas ideas, intereses o actividades sean contrarios a la ideología del Estado —por ejemplo, en China las librerías sólo pueden tener existencias de obras que tengan la aprobación del PCC.[36] No hay alternativa porque no se permite la existencia de ninguna. En situaciones extremas, la supervivencia personal está ligada a la del régimen gobernante. Colectivamente, estas condiciones fusionan los intereses de los individuos con los del Estado. La tabla 3.2 perfila varios tipos de sistemas totalitarios.

Revisión de concepto

Recuerde nuestro análisis del capítulo 2 sobre los "Factores de comportamiento que afectan los negocios internacionales". Estas variables cambian a medida que cambian las personas —o a medida que la autoridad del Estado influye en las variables—. Para dar forma al comportamiento de las personas y apoyar los intereses del Estado, un gobierno totalitario manipula las normas que rigen la motivación para trabajar, la toma de riesgos, las prácticas de comunicación y las preferencias de consumo.

La dinámica de cambio en un Estado totalitario resalta los medios utilizados para imponer su ideología. Rechazando las formas anteriores de sociedad calificándolas de corruptas, inmorales y más allá de la reforma o redención, un único líder aboga por una nueva sociedad que corrige errores, resuelve la injusticia y apoya la armonía. El Estado utiliza propaganda, adoctrinamiento y encarcelamiento para hacer que los ciudadanos se adapten.[37] Los medios de comunicación controlados por el Estado filtran la información, la educación controlada por el Estado filtra las ideas, y la seguridad controlada por el Estado suprime la disidencia. El resultado acumulado es una "prisión virtual de la mente" en la que se funden el líder y el Estado.[38]

Un sistema totalitario consolida el poder en un único agente que a su vez controla las actividades políticas, económicas y sociales.

Aunque remotas para los ciudadanos que viven en las democracias occidentales, las formas de totalitarismo prevalecen en todo el mundo. Actualmente, unos 2500 millones de personas, casi un tercio de la población mundial, viven en sistemas totalitarios. Ya sea que le llamemos hogar a Madagascar, Turkmenistán, Afganistán, China, Irán, Corea del Norte o Arabia Saudita, los ciudadanos de estos países tienen pocas libertades personales y civiles. El resurgimiento en todo el mundo de los estados poderosos y de un solo partido, especialmente en Rusia, Venezuela e Irán refuerza el totalitarismo; Rusia suprime las libertades individuales, Venezuela nacionalizó los medios que instaban a la democracia, e Irán dañó su proceso electoral. Por último, algunos ven el ascenso de China como un apoyo al autoritarismo.[39]

El totalitarismo y el colectivismo están intrínsecamente vinculados y se refuerzan de manera mutua; el totalitarismo legitima los estándares del colectivismo y el colectivismo apoya los principios del totalitarismo.

TABLA 3.2 Tipos prominentes del totalitarismo

Autoritarismo	No tolera desviación alguna de la ideología del Estado. La vida cotidiana refleja la obediencia a la autoridad del Estado; la resistencia incurre en castigo. Los funcionarios regulan el entorno político, pero prestan menos atención a la estructura económica y social de la sociedad. A menudo carece de una ideología para politizar la vida pública y privada. Por ejemplo, Turkmenistán, Kazajstán y Chad.
Fascismo	Organiza una nación basada en perspectivas, valores y sistemas corporativistas. Aboga por un estado de partido único que controla, a través de la fuerza y el adoctrinamiento, las mentes, almas y la existencia diaria de la gente. Ejemplos incluyen Corea del Norte y Birmania.
Laico	Gobierno de partido único que controla las elecciones, tolera la disidencia siempre y cuando no desafíe al Estado y suprime otras ideologías. El Estado no prescribe una ideología global. Otorga las libertades individuales siempre que el ciudadano no impugne la autoridad del Estado o perturbe la armonía social. Por ejemplo, China, Vietnam y Venezuela.
Teocrático	El gobierno es una expresión de la deidad preferida. Los líderes pretenden representar sus intereses en la Tierra. Se aplica el antiguo dogma en lugar de modernos principios políticos o jurídicos. La estricta regulación social y la reglamentación de género suelen derivarse de ello. Por ejemplo, Irán, Afganistán y Arabia Saudita.

Salve al soberano

Los partidarios del presidente venezolano Hugo Chávez aclaman al tiempo que desfilan frente a su enorme imagen durante un mitin en Caracas. Las manifestaciones pro Chávez a menudo atraen a decenas de miles a las calles. Muchos ven el mensaje de Chávez de revolución con estilo propio para los pobres como la legitimación de su gobierno autoritario.

Fuente: © Camilo Delgado Castilla /Demoti/Demotix/Demotix/ Corbis



Implicaciones en los negocios En los sistemas totalitarios, los gerentes enfrentan mercados radicalmente diferentes de los que se encuentran en las democracias. El totalitarismo apoya un enfoque estatista a la gestión económica. El capitalismo privado juega un papel de apoyo al control estatal de las actividades económicas. Por ejemplo, el gobierno chino, bajo la dirección del PCC, afirma la propiedad mayoritaria y el control administrativo de inmensos sectores de la economía. El Estado es el propietario mayoritario de 99 de las 100 mayores empresas chinas que cotizan públicamente en bolsa —39 de ellas están entre las 500 empresas más importantes del mundo—.[40] De igual modo, 129 enormes conglomerados de finanzas, medios de comunicación, minería, metales, transporte, comunicación y demás rinden cuentas directamente al PCC.[41] Además, las provincias y ciudades de China dirigen miles de empresas pequeñas y medianas. Sumemos todo y obtendremos un sistema autoritario que rechaza muchas de las prácticas que se encuentran en una democracia.

Los gerentes que operan en este tipo de mercados deben ajustar la toma de decisiones para tener en cuenta las complejidades de la actividad política. Dicho sin rodeos, el imperativo del gobierno es mantener el poder del Estado, y la economía y los mercados son herramientas para hacerlo. Esta situación afecta a todas las empresas, pero normalmente golpea más duro a los inversionistas extranjeros. El Estado favorece a las empresas locales a expensas de sus competidores extranjeros.[42] Inmejorable asistencia financiera, programas especiales de impuestos y reglamentos de trabajo laxos son sólo algunos de los beneficios que se ofrecen a las empresas locales. A cambio, las EMN obtienen a menudo ofertas que serían impensables en otros lugares. En China, llevarse bien con el sistema requiere que las empresas extranjeras toleren, si no faciliten, la creación de células del Partido Comunista en sus operaciones locales.

Consideremos, por ejemplo, la empresa conjunta al 50 por ciento de General Electric (GE) con Aviation Industry, un fabricante chino de *jets* militares, para producir la aviónica, los cerebros electrónicos de las aeronaves. El acuerdo requirió que GE diera el paso arriesgado, pero potencialmente lucrativo, de integrar algunas partes de sus operaciones globales en una sociedad con una empresa estatal. Anteriormente estos acuerdos habían resultado problemáticos, exasperantes por las preocupaciones de que los socios chinos, después de obtener acceso a la tecnología occidental y a su experiencia, se convirtieran en nuevos y poderosos rivales.[43] Aun así, viendo a China como "nuestro segundo mercado doméstico", GE razonó que los riesgos superan los costos de perderse el rápidamente creciente mercado chino de la aviación.

El estándar de la libertad

Freedom House estipula que "la libertad es posible sólo en los sistemas políticos democráticos donde los gobiernos son responsables ante su propio pueblo; prevalece el estado de derecho y las libertades de expresión, asociación y creencia, así como el respeto de los derechos de las minorías y de las mujeres, están garantizadas".[44] Desde 1972, Freedom House ha evaluado anualmente la libertad política y civil alrededor del mundo.[45] Utiliza medidas derivadas de la Declaración Universal de los Derechos Humanos para analizar a los países.[46] El mapa 3.2 muestra la distribución de la libertad en todo el mundo. Freedom House identifica tres tipos:

Freedom House clasifica tres tipos de sistemas políticos:

- Libre.
- Parcialmente libre.
- No libre.

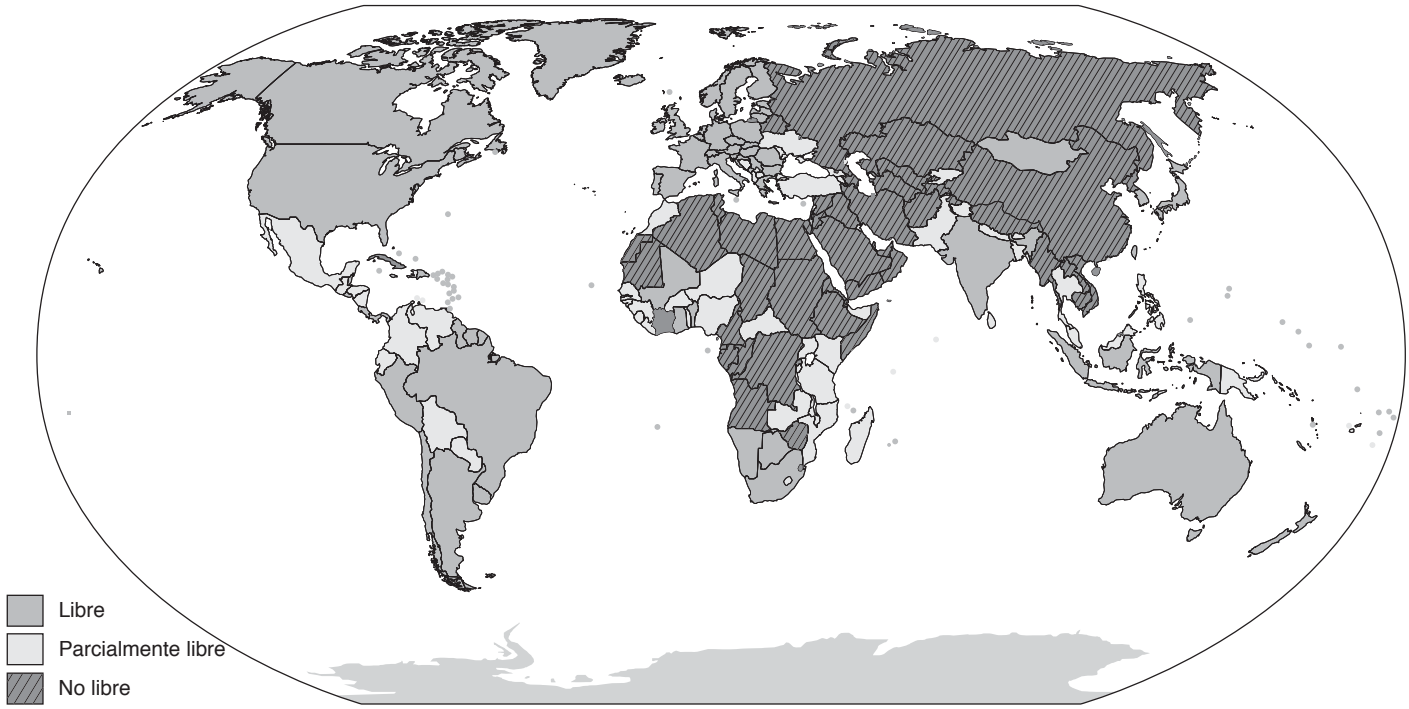
- Un *país libre* presenta competencia política abierta, respeto a las libertades civiles, vida cívica independiente y medios de comunicación independientes. Existen libertades inalienables de expresión, reunión, asociación, educación y religión. Algunos ejemplos son Australia, Brasil, India y Estados Unidos.
- Un *país parcialmente libre* presenta derechos políticos y libertades civiles limitados, corrupción, legislaciones débiles, luchas étnicas y religiosas, elecciones injustas y censura. A menudo, la democracia es un eslogan conveniente para el único partido político que domina dentro de una fachada de pluralismo regulado. Por ejemplo, Guatemala, Pakistán y Tanzania.
- Un *país no libre* tiene pocos derechos políticos, o ninguno, y pocas libertades civiles. El gobierno permite el mínimo o ningún ejercicio de elección personal, se basa en el dominio del hombre como fundamento de la ley, limita las libertades religiosas y sociales, y controla una gran parte, si no la totalidad, de la actividad empresarial. Por ejemplo, China, Rusia, Arabia Saudita y Vietnam.

MAPA 3.2 Mapa de libertad, 2010

Freedom House identifica tres tipos de sistemas políticos —libre, parcialmente libre y no libre—. Si usted vive en un país clasificado como "libre", disfrutará de un alto nivel de derechos políticos y libertades civiles. Si usted es ciudadano de un país "parcialmente libre", su parte de los derechos y libertades varía desde promedio hasta justo por debajo del promedio. Si su patria es "no libre", usted disfruta de muy pocos derechos y libertades.

Fuente: Freedom House, "Mapa de libertad 2010", en www.freedomhouse.org.

Nota: Dado que ésta es una proyección de Mercator, la escala se aproxima a la distancia Este-Oeste en el Ecuador; sin embargo, cuanto más se aleja del Ecuador, más se distorsiona la distancia de Este a Oeste.



Tendencias en las ideologías políticas

LA TERCERA OLA DE DEMOCRATIZACIÓN

La tercera ola de democratización se refiere al tercer surgimiento importante de la democracia en el siglo XX que comenzó en 1974. En última instancia, duplicó el número de países encabezados por un gobierno democrático.

La segunda mitad del siglo xx vio la difusión constante de la ideología democrática. El número de sistemas políticos democráticos creció, de 22 de 154 países (14 por ciento) en 1950, a 90 de 193 países (47 por ciento) en 2009. El número de naciones que hicieron la transición, especialmente durante las décadas de 1970 y 1980, dio lugar a una llamada **tercera ola de democratización**.[47] Países de África, Asia, América Latina y Europa Oriental abandonaron el totalitarismo por la democracia. La búsqueda de libertades individuales y libertades civiles transformó al mundo. Las sociedades comenzaron a construir instituciones cívicas más justas, medios de comunicación independientes, sistemas judiciales objetivos y derechos de propiedad más fuertes.[48] Hoy, la mitad de la población mundial vive en una democracia de algún tipo. Como alternativa, más personas viven en países con gobiernos democráticos que en cualquier momento en la historia.

Revisión de concepto

Al revisar "Las fuerzas que impulsan la globalización" en el capítulo 1, observamos el poder de las situaciones políticas cambiantes. Hasta hace poco, hemos sido testigos de la difusión de la democracia y del correspondiente declive en el totalitarismo. La aceptación de la democracia y su defensa de la libertad aceleró la expansión de los negocios internacionales.

Al duplicarse el número de democracias en dos décadas, la tercera ola de democratización ayudó a derribar el Muro de Berlín en 1989, al colapso del Bloque Comunista, y a poner fin a la Guerra Fría. Algunos vieron la oleada de democracias como algo que simbolizaba el "fin de la historia". La universalización de la democracia liberal occidental, reforzada por el fundamentalismo de mercado del capitalismo, representa el extremo de la evolución ideológica de la humanidad y la etapa final del gobierno humano.[49]

El aumento en la democracia durante las últimas tres décadas ha sido impulsado por:

- El fracaso de los regímenes totalitarios en generar prosperidad.
- La mejora en las tecnologías de comunicación.
- Los dividendos económicos de la libertad política.

Motores de la democracia Varios motores impulsaron la tercera ola de democratización. En particular:

1. El fracaso de los regímenes totalitarios en cuanto a generar progreso económico debilitó su legitimidad. Los ciudadanos agraviados impugnaron el derecho de los gobiernos a gobernar. La caída del Muro de Berlín resaltó este cambio épico. Los países anteriormente comunistas adoptaron masivamente la democracia.
2. Las comunicaciones mejoradas erosionaron el control de la información ejercido por los estados totalitarios. Imágenes de resistencia y rebeldía produjeron un efecto de bola de nieve en campañas pro democracia en todo el mundo. Donde alguna vez tardaba semanas para que se difundieran protestas de boca en boca, las conexiones mejoradas distribuyen hoy noticias en cuestión de horas.[50] En la aldea global, las tecnologías integran a las personas excluidas del sistema político.
3. La libertad produjo dividendos económicos.[51] El producto interno bruto per cápita promedio, una medida del estándar de vida, aumentó casi siete veces más en los países libres en comparación con los que no son libres. El crecimiento de la riqueza se correlaciona fuertemente con los derechos de propiedad, de las legislaciones, mayor educación, igualdad de género, prensa libre y tolerancia social.[52] En muchos países, los avances económicos fomentaron la expansión de la clase media. La creciente prosperidad apoya la estabilidad política y la fe en el futuro que afianza la democracia.[53]

Revisión de concepto

El capítulo 1 identifica el "Aumento en la tecnología y en su aplicación" como una fuerza impulsora de la globalización. Los avances en las telecomunicaciones liberaron el flujo de información, ayudando así a cambiar las actitudes políticas y sociales en muchos países.

La marcha de múltiples décadas hacia mayores libertades políticas y la expansión de libertades civiles alimentó la creencia en la inevitabilidad de la democracia —una vez más, el fenómeno llamado "fin de la historia"—. Para las EMN, esta tendencia estabilizó las condiciones de operación y las alentó a ampliar su horizonte de inversión a más países en más partes del mundo. Esto, a su vez, aceleró la globalización de los negocios a medida que las EMN entraron a más mercados para vender más productos a más personas que tenían más recursos para comprarlos.

DEMOCRACIA: RECESIÓN Y RETIRO

Durante los últimos cinco años, las ganancias en libertad han venido declinando.

La democracia conserva atractivo en todo el mundo. Las encuestas muestran que la gente la quiere en la mayoría de los países. La creciente riqueza y educación, junto con una clase media en expansión, energiza su encanto. Sin embargo, hay datos preocupantes que cuestionan su impulso.



Fin de una era
Tras semanas de protestas, los tunecinos celebran la renuncia del presidente Zine El Abidine Ben Ali el 14 de enero de 2011. Durante 23 años, su autoritario partido se mantuvo en el poder, basándose en políticas sombrías elecciones sesgadas, y nefastos organismos de seguridad para imponer un estado policial.

Cada vez más, los gerentes califican su interpretación de los entornos políticos con la posibilidad de que la "historia", en lugar de estar terminando, apenas comienza.

Varios indicadores muestran una adopción más lenta de la democracia.

Hace unos años, datos longitudinales acerca de la desaceleración en el impulso de la democracia indicaban una "recesión de democracia". Ahora, los datos indican que la democracia está en retirada en todo el orbe. En 1987, había 66 democracias electorales en el mundo; en 1997, hubo 117; en 2006 vimos 123; y en 2010 eran 115 (vea la figura 3.3).[54] Además, la figura 3.4 indica un ominoso cambio en los últimos años. Las ganancias en libertad han dado paso a bajas en la libertad. Falsas elecciones, represión policiaca, juicios amañados y persecución a los disidentes

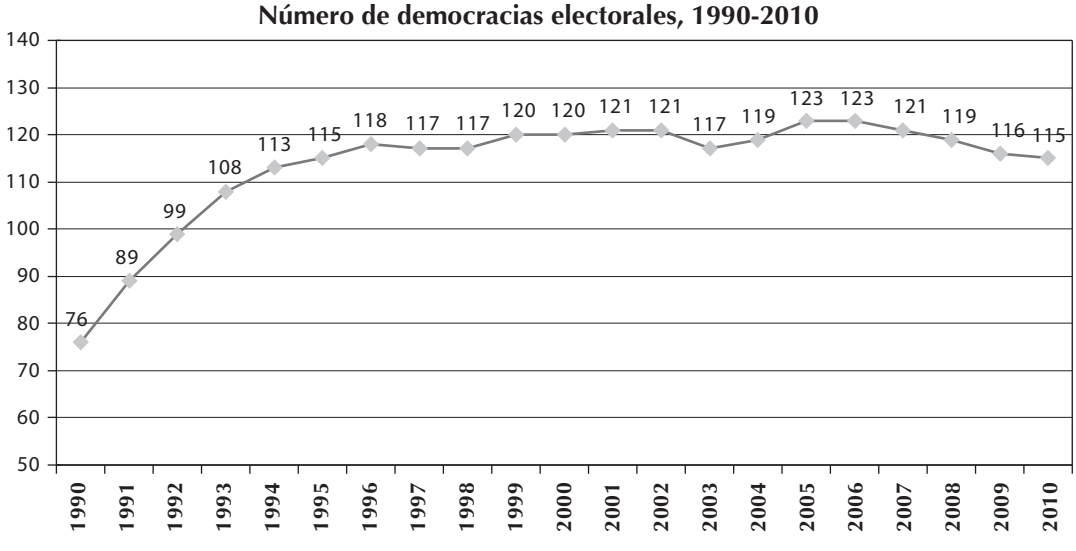


FIGURA 3.3 Libertad en el mundo: número de democracias electorales

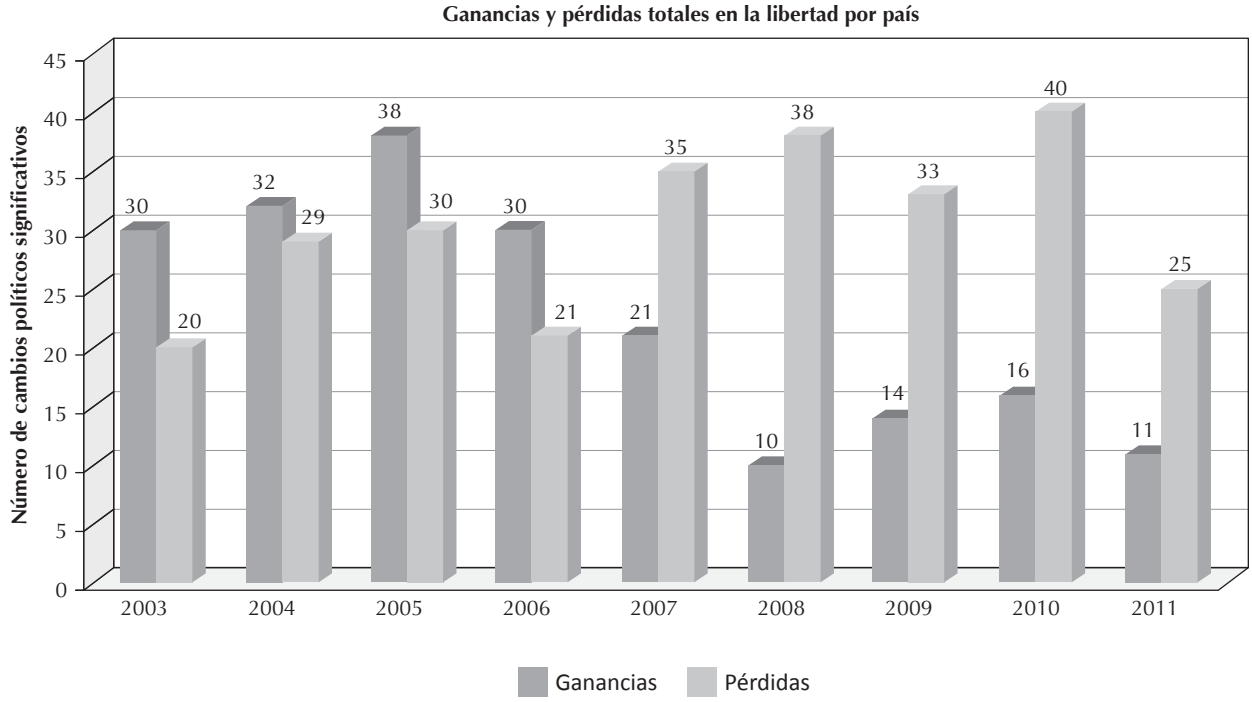
La encuesta anual sobre derechos políticos y libertades civiles realizada por Freedom House informa que hubo 115 democracias electorales en 2010, frente a 76 en 1990. La curva de crecimiento de la democracia comenzó a aplanarse a mediados de la década de 1990, y empezó a descender en 2007. Una continua tendencia a la baja significa el retiro de la democracia o, alternativamente, el avance del totalitarismo.

Fuente: Freedom House, "Freedom in the World 2011", en www.freedomhouse.org (recuperado el 15 de mayo de 2011).

FIGURA 3.4 Libertad en el mundo: ganancias y pérdidas

La última década muestra una regresión inquietante. Al principio, las ganancias en libertad superaron sus pérdidas. Los últimos cinco años muestran lo contrario.

Fuente: Freedom House, "Freedom in the World 2011: The Authoritarian Challenge to Democracy", www.freedomhouse.org.



han ganado impulso. Todos impugnan la postura democrática, como el presidente Lukashenka de Bielorrusia, quien declaró, inmediatamente después de obtener la victoria en unas elecciones manipuladas: "Ya no habrá más democracia estúpida en este país".[55] Por todo el mundo, los cada vez más poderosos regímenes totalitarios imponen "contundentes medidas destinadas a suprimir los reformadores democráticos, la asistencia internacional a esos reformadores y finalmente a la propia idea de democracia".[56] Así, 2010 marcó el quinto año consecutivo en que disminuyó la libertad global —el más largo periodo consecutivo de retrocesos en casi 40 años.

La "Unidad de inteligencia" de *The Economist* clasifica cuatro tipos de sistemas políticos:

- Democracia plena.
- Democracia imperfecta.
- Régimen híbrido.
- Régimen autoritario.

La "Unidad de inteligencia" de *The Economist* (EIU, por sus siglas en inglés) corrobora el **repliegue de la democracia**. La EIU evalúa la "textura de la democracia", la cual depende de 60 indicadores aplicados al proceso electoral de un país y del pluralismo, las libertades civiles, el funcionamiento del gobierno, la participación política y la cultura política.[57] Los países están clasificados como una democracia plena, democracia imperfecta, régimen híbrido o régimen autoritario.[58] Al hacer la evaluación de 167 países, la EIU encontró que muchas de las democracias del mundo son "democracias" sólo de nombre; únicamente 26 son "democracias plenas", mientras que 53 son "democracias imperfectas". De los países restantes, 33 están clasificados como "regímenes híbridos" porque mezclan prácticas democráticas y totalitarias. Hong Kong, por ejemplo, cae en esta última clasificación; sus ciudadanos poseen derechos democráticos, pero su director ejecutivo, efectivamente su Presidente, es elegido por un comité de 1200 miembros —sólo 0.017 por ciento de su población—.[59] Por último, 55 países tienen regímenes abiertamente autoritarios. Dicho de otra manera, sólo 12 por ciento de la población mundial vive en democracias plenas, mientras que 37 por ciento, 14 por ciento y 37 por ciento vive en, respectivamente, democracias imperfectas, regímenes híbridos y regímenes autoritarios.[60]

Los informes confirman el debilitamiento del apoyo a la democracia en todo el mundo. Recientes democracias incipientes, en especial las de los países del antiguo bloque soviético, luchan con protestas antidemocracia. En 1991, grandes mayorías de ciudadanos celebraron en estos países el paso de un Estado de partido único a un sistema político multipartidista. Para 2009, el apoyo había caído drásticamente, sobre todo en los países más pobres como Ucrania y

Lituania.[61] Eventos de otras zonas desaceleraron la democracia. En Estados Unidos, los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 reconfiguraron los estándares de libertad personal. Las restricciones resultantes plantean preguntas sobre la legitimidad de los ideales democráticos. De modo colectivo, las tendencias en todo el mundo señalan una oleada en el totalitarismo. Más precisamente, concluyó la EIU:

> Las tendencias autoritarias se han afianzado incluso más en Medio Oriente y gran parte de la antigua Unión Soviética. La democratización en África subsahariana está a punto de detenerse, y en algunos casos está siendo revertida. Cierto malestar político en Europa del Este y Europa Central ha llevado a la decepción y al cuestionamiento de la fuerza de la transición democrática en la región. Las libertades de los medios de comunicación están siendo erosionadas en toda América Latina, y las fuerzas populistas con dudosas credenciales democráticas han destacado en algunos países de la región. En el Occidente desarrollado, una estrepitosa caída en la participación política, deficiencias en el funcionamiento de los gobiernos y restricciones relacionadas con la seguridad de las libertades civiles están teniendo un efecto corrosivo sobre algunas democracias ya establecidas.[62]

Motores del totalitarismo Varios motores impulsaron la tercera ola de democratización. Asimismo, hoy en día las fuerzas siguientes promueven el totalitarismo.

Impulsando el resurgimiento del totalitarismo se encuentran:

- El desarrollo económico.
- Las inconsistencias.
- Los problemas económicos.
- Los estándares de democracia.

Desarrollo económico Existe una creciente incertidumbre acerca de la relación entre el nivel de desarrollo económico y la democracia. La hipótesis de la modernización clásica sostiene que el desarrollo económico es una condición previa para la democracia.[63] Esto ya no es universalmente aceptado. El gran ejemplo: el desempeño económico de China desde 1979 que apoya su sistema autoritario, de un solo partido, como una alternativa a las democracias liberales, multipartidistas. El modelo chino de una "dictadura democrática popular" constantemente ha ganado credibilidad.

Inconsistencias y dobles estándares Los retrocesos en la democracia en Italia, Francia, Reino Unido y Estados Unidos, por ejemplo, dan pausa a los 70 países estratégicamente importantes en la encrucijada política —si la democracia no puede funcionar allí, ¿cómo podría funcionar aquí?—[64] Las acusaciones de hipocresía contra los países occidentales (debido a las incursiones en Irak, Libia y Afganistán, junto con las consecuencias de sus actividades antiterroristas hacia



FIGURA 3.5 Los agentes del totalitarismo ganan terreno

Una toma cómica, y a la vez espantosa, de las fuerzas políticas que obligan al retiro de la democracia.

Fuente: 12 de mayo de 2011, *The Economist*.

las libertades políticas y civiles), lentamente deslegitiman la democracia. La doble moral en política exterior (es decir, algunos países dirigidos por autócratas pueden ser amigos, como Arabia Saudita, mientras que otros son enemigos, como Venezuela) ha erosionado la credibilidad de los promotores de la democracia.[65]

Problemas económicos La crisis financiera mundial ha complicado más los asuntos. Las altas tasas de desempleo, el crecimiento lento y el aumento de la deuda, al amenazar a la clase media, debilitaron la democracia. La confianza en las instituciones ha disminuido en todo Occidente. La Organización Internacional del Trabajo reporta que menos personas creen que las políticas implantadas en los estados democráticos lleven a un futuro más justo y mejor.[66] La historia muestra que movimientos totalitarios de derecha generalmente atraen el apoyo popular de la clase media que busca preservar el estado de cosas. Aquellos que caen en la pobreza son políticamente peligrosos. En Estados Unidos, por ejemplo, cuanto peor está la economía, más personas se describen a sí mismas como "de derecha".[67] Por otro lado, el totalitarismo de izquierda suele desarrollarse a partir de movimientos de clase obrera que buscan derrocar a los opresores ricos —piense en la tensión entre el proletariado y la burguesía en el marxismo—. A menos que se reviertan, el desempleo, la deuda y la ansiedad fomentan el totalitarismo.[68]

¿Quién define la democracia? La legitimidad de las nociones occidentales de democracia viaja mal hacia sociedades con diferentes ideales e instituciones. Hu Jintao, jefe del PCC y presidente de China, habla de "democracia" con un significado diferente del que se entiende por los occidentales. En su opinión, los llamados a la democracia multipartidista son tabú, la oposición no se puede organizar oficialmente, la reforma debe obedecer a la "orientación política correcta", y el cambio "ordenado" debe respetar y preservar la autoridad del PCC.[69] De igual modo, el primer ministro Vladimir Putin, proclamándose como "un verdadero demócrata", sostiene que Occidente malinterpreta el autoritarismo de Rusia. Critica a Occidente, y acusa: "La mayor complejidad hoy es que algunos de los participantes en el diálogo internacional creen que sus ideas de democracia son la verdad última".[70] Asimismo, el ex presidente de Brasil, Luiz Inacio Lula da Silva, dice que países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Canadá y Japón —los principales defensores de la democracia al estilo occidental— ya no hablan por todo el mundo. Añade que han perdido autoridad moral para imponer soluciones a los países en desarrollo.[71]

Los motores del totalitarismo, considerados en el contexto de retroceso de la democracia, plantean la cuestión: ¿La democracia ha terminado su curso, al menos en la forma propugnada por las democracias veteranas del mundo? Si es así, como lo consideramos en nuestro recuadro de "Viendo a futuro", ¿qué podría ser entonces de las ideologías políticas y cómo pueden responder las empresas multinacionales?

Viendo a Futuro Ideologías políticas y acciones de las EMN

Como regla, los gerentes se preguntan cómo se vería un mapa político del mundo en la siguiente década. ¿Se extenderá la democracia? ¿Regresará el totalitarismo? ¿Surgirán nuevas ideologías políticas? Es tentador ver estas preguntas como si fueran espantapájaros. Los últimos datos indican que son todo menos eso. La tambaleante libertad y el emergente autoritarismo aceleran el repliegue de la democracia. Las tendencias destacan las ideologías políticas que compiten por la supremacía —específicamente, el Consenso de Washington, el Consenso Beijing y el choque de civilizaciones—. Demos un vistazo a cada una.

El Consenso de Washington

Creado después de la Guerra Fría para impulsar las políticas de libre mercado, a favor del comercio y pro globalización promovidas por Estados Unidos, el Consenso de Washington defiende la democracia, la libertad, el estado de derecho y los derechos humanos.[72] El colapso del imperio soviético condujo a un mundo unipolar dominado por los estadounidenses, donde Washington es su centro filosófico. El Consenso de Washington, promovido por ejecutivos, políticos, generales, periodistas e instituciones, hizo un llamado

a los países avanzados y en desarrollo a reformarse de maneras que reflejaran la economía política de Estados Unidos. La idea que impulsaba el Consenso de Washington se basaba en la creencia de que la reforma honesta conducía al crecimiento económico, el cual a su vez creaba una clase media que apoyaba los derechos de propiedad. Esto, a su vez, comenzó a institucionalizar el estado de derecho, la condición previa fundamental para la democracia.

Si se navegaba con éxito por esta secuencia, pensaba Estados Unidos, el resultado sería la existencia de países que defendieran la prosperidad y la paz. Estas poderosas virtudes, dentro del contexto de un mundo que practique la democracia liberal al estilo de Estados Unidos, podría decirse que significarían la forma última de gobierno y el punto final de la evolución sociocultural de la humanidad.[73] Irónicamente, observaron algunos, promover y proteger el Consenso de Washington requería un ejército poderoso; el gasto en defensa de Estados Unidos, de casi $700 mil millones, excede el de los siguientes 17 países juntos.[74]

El Consenso de Beijing

Algunos vinculan la decadencia de la democracia al estilo occidental con el creciente atractivo del Consenso de Beijing.[75] Utilizado como un eufemismo para el sistema chino autoproclamado de una "dictadura democrática del pueblo", el Consenso de Beijing requiere un sistema de un único partido en el cual los representantes electos, previamente aprobados por el partido en el poder, supervisan un sistema democrático nominal cuyos ciudadanos, aunque tienen derecho al voto, no pueden participar en la toma de decisiones.[76] El PCC aspira a regir por consentimiento, prefiriendo la persuasión benevolente al puño de hierro. Aun así, es rápido para extinguir las amenazas a su autoridad. Como señalan los funcionarios del partido de manera rutinaria, "la estabilidad triunfa sobre todo".[77]

A diferencia del Consenso de Washington que es ideológicamente intervencionista, el Consenso de Beijing es ideológicamente agnóstico. Valora el desarrollo económico y el comercio internacional como un medio para generar crecimiento, crear riqueza y construir una sociedad armónica. Utiliza la prosperidad de rápido crecimiento para socavar la elección política. No juzga el modelo económico de otros países y a cambio espera no ser juzgado. Defiende el comercio "sin compromisos" (los cuales, en el caso del Consenso de Washington, son la democracia, la libertad, los derechos humanos y el estado de derecho).

La ideología política de China de lograr una estabilidad armoniosa ha obtenido credibilidad en todo el mundo, en particular, dado su fuerte desempeño económico en vista de la crisis económica global. Un analista dijo que el "modelo chino de capitalismo autoritario está ganando adeptos. Distintos gobiernos desde Siria hasta Vietnam (junto con Sudán, Birmania, Uzbekistán, Corea del Norte y Zimbabue por mencionar sólo algunos) han cantado sus alabanzas".[78] Algunos alegan que el control del Estado que hace coincidir la economía liberal con la política autoritaria al estilo de China, no la unión de economía liberal y mercados democráticos al estilo de Estados Unidos, representa ahora el camino más favorecedor hacia la prosperidad y la armonía.

El choque de civilizaciones

Extender la democracia en el mundo árabe, que regularmente es calificado como la región del mundo con menos libertad, ha sido una meta de largo tiempo de Occidente. De hecho, una meta de la invasión a Irak era construir la luminosa "ciudad sobre una colina" que estableciera los cimientos de la democracia pacífica en la región. Los esfuerzos realizados allí, así como los movimientos en Egipto, Afganistán, Bahréin, Yemen y Libia, por ejemplo, han encontrado un éxito limitado. Además, la participación militar de Occidente ha levantado cuestionamientos sobre la legitimidad de los ideales democráticos en toda la región. Instituciones tambaleantes y cambios en los sentimientos políticos obstaculizan la transición a la democracia en varias naciones islámicas, incluyendo Kuwait, Irán, Arabia Saudita y las áreas de Palestina.

Los levantamientos en Túnez, Egipto, Jordania, Libia, Siria y Yemen destacan la dificultad de promover las culturas políticas democráticas, ya ni hablar de una democracia funcional. El descontento de los desfavorecidos, en particular entre los jóvenes que sufren de desempleo extremo, movilizó las protestas masivas a favor de la democracia durante la llamada Primavera Árabe. Datos sobre las determinantes y consecuencias de las transiciones democráticas indican tener precaución. Los levantamientos violentos tienen menos probabilidad de lograr el cambio de régimen y, si el cambio sucede, podría llevar a peores democracias cuando se combina con un consenso débil para apoyar los derechos de propiedad y las libertades civiles.[79]

Además, las economías fuertes del Golfo Pérsico, con su abundante petróleo, detienen la expansión de la democracia puesto que ya no parece vital para llevar a la prosperidad. Los ingresos basados en el petróleo atrincheran a la autocracia dado que esto elimina la necesidad de recaudar impuestos, reduciendo así la responsabilidad del Estado. En consecuencia, los líderes árabes moderados se enfrentan con que la transición del totalitarismo a la democracia es, en el mejor de los

(*continúa*)

casos, "un proceso lento". Durante todo ese tiempo, los tradicionalistas de línea dura denigran todos y cada uno de los aspectos de la democracia.[80]

La renuencia de los estados islámicos para adoptar la democracia introduce el escenario de "choque de civilizaciones". Según este escenario, las irreconciliables diferencias culturales y religiosas entre el islamismo y Occidente dispararán una reacción violenta contra los ideales políticos occidentales y su cristalización en el Consenso de Washington ideológicamente intervencionista.[81] Algunos especulan que un choque épico entre las diferentes civilizaciones dará entrada a una nueva ideología política basada en ideales culturales y religiosos.

¿Qué sigue?, se preguntan los gerentes

El repliegue en curso de la democracia pone en duda los ideales atesorados por largo tiempo. Los gerentes se preguntan qué dirección podrían seguir las ideologías políticas. ¿Recuperará la democracia liberal, en la forma del Consenso de Washington, las alturas de mando? En todo el mundo, igual que en Egipto y Túnez, los desarrollos impulsados por la pobreza y apoyados por los canales de redes sociales sugieren que eso es posible.[82] ¿O fijará los estándares políticos el sello de un solo partido del Consenso de Beijing? La participación creciente de China en los políticamente receptivos países de Asia, África y Medio Oriente sugiere que eso es posible. Con este fin, al preguntar: "¿Qué tan satisfecho está con la dirección de su país?", en 2010 encontramos que 87 por ciento de los chinos informaron estar muy satisfechos, contra el 31 por ciento en Gran Bretaña, 30 por ciento en Estados Unidos, y 20 por ciento en Japón.[83] Por último, si los países ignoran la forma estadounidense o el camino chino, ¿podría el choque de civilizaciones hacer surgir nuevas ideas de libertad?[84] Las tensiones constantes en los sitios de conflicto del mundo no presagian nada bueno.

Cualquiera que sea el escenario, la historia nos recuerda que es importante. La primera y la segunda olas de democratización (1828-1926 y 1943-1962, respectivamente) fueron seguidas por periodos de respuestas violentas y repliegue de la democracia. El final de la segunda ola vio más de 20 países revertir de una democracia al totalitarismo, dando paso al concurso ideológico del mundo bipolar de Washington contra Moscú. De ahí, surge la pregunta: ¿nos enfrentamos una vez más con un ciclo de transición, consolidación y regresión?[85]

Cualquiera que sea la respuesta, pocos gerentes subestiman el cambio político. Si el Consenso de Washington resulta ser resistente, deberá ajustar las operaciones a los dolores del crecimiento de los países que defienden la libertad. La prosperidad podría ser difícil, pero habrá prosperidad para muchos. Si el Consenso de Beijing predomina, entonces los gerentes deben reconsiderar los negocios que usan controles del Estado para generar crecimiento económico al precio de la libertad. La prosperidad podría ser más fácil, pero su precio incluirá varias libertades. Si las ideologías se transforman mientras las civilizaciones chocan, los órdenes sociales y religiosos que resulten restablecerán los sistemas. La prosperidad puede ser un comodín mientras las ideologías contrapuestas luchan por alcanzar las alturas de mando. ■

Riesgo político

El riesgo político se refiere a la amenaza de que las decisiones o eventos en un país afecten negativamente la rentabilidad de una inversión.

La política, si es algo, es dinámica. En distintos momentos, distintos partidos defienden diferentes ideologías que avalan diferentes sistemas políticos. La diferencia crea inevitablemente imprevisibilidad. En consecuencia, invertir y operar internacionalmente expone a las compañías a los riesgos que surgen del sistema político de un país. Esta clase de riesgo, conocida como **riesgo político**, es la pérdida potencial que surja de un cambio en la política gubernamental. Más precisamente, es el riesgo de que decisiones políticas, eventos o condiciones afecten el entorno de negocios de un país en formas que obliguen a los inversionistas a aceptar tasas de rendimiento más bajas, que les cueste parte o la totalidad del valor de su inversión, o que amenacen la sustentabilidad de la operación. La tabla 3.3 identifica importantes causas de riesgo político.

Dos tendencias están aumentando el riesgo político del mundo. Primero, muchos mercados emergentes de rápido crecimiento están llenos de focos de riesgo político, especialmente de sistemas jurídicos débiles, instituciones provisionales, ciudades volátiles y regímenes frágiles. Muchas empresas ubicadas en países con estas características son estatales, están persiguiendo objetivos políticos que complican las situaciones económicas. Peor aún, los riesgos políticos difieren de un mercado a otro. En Venezuela, se enfrenta un nacionalismo económico; en Brasil, es necesario entender las alianzas multipartidistas del Congreso; en China, la tarea es interpretar el poder y los movimientos del PCC; en Arabia Saudita, hay que dilucidar las relaciones internas de la familia gobernante. Por lo tanto, operar en estos mercados es muy diferente de lo comparativamente más predecible —en términos políticos— de las democracias occidentales.

TABLA 3.3 Características del riesgo político

Escala	Clase	Tipo	Resultado
Micro		Anomalías financieras	Políticas regulatorias que dificultan que la empresa obtenga crédito o reciba préstamos en el extranjero.
	Sistémico	Perspectivas en competencia	Las interpretaciones del gobierno anfitrión de cuestiones como los derechos humanos o la sustentabilidad ambiental crean problemas para la empresa extranjera en su mercado de origen.
		Incumplimiento unilateral de contrato	El gobierno anfitrión se niega a reconocer un contrato negociado con una empresa extranjera o aprueba que una compañía local haga lo mismo.
	De procedimiento	Discriminación fiscal	A una empresa extranjera se le aplica una carga fiscal más alta que a un competidor local.
		Restricciones en la repatriación de utilidades	El gobierno anfitrión arbitrariamente limita la cantidad de utilidades que la empresa extranjera puede remitir desde sus operaciones locales.
	Distributivo	Acciones destructivas del gobierno	Imponer barreras unilaterales al comercio (digamos, como requisitos revisados de contenido local) permite al gobierno local interferir con la distribución de productos a los consumidores locales.
		Acción perjudicial contra la gente	Los empleados locales de una empresa extranjera están amenazados por secuestros, extorsiones o acciones terroristas.
	Catastrófico	Expropiación o nacionalización	El gobierno anfitrión o una facción política toman los activos locales de una empresa. La compensación, si existe, es generalmente insignificante. El totalitarismo emergente y el nacionalismo de recursos aumentan este riesgo.
Macro		Conflictos civiles, insurrección, guerra	La acción militar daña o destruye los activos locales de una empresa.

En segundo lugar, la crisis global del crédito agrava el riesgo político en mercados tanto desarrollados como en desarrollo. Tras la caída del Muro de Berlín, la globalización había estandarizado constantemente las inconsistencias de la política en los mercados. Sin duda, los países evolucionaron a diferente ritmo. Pero a medida que cada uno fue desenvolviéndose en el amplio contexto del Consenso de Washington, los gerentes pudieron asumir razonablemente que las leyes de la economía, y no las peculiaridades locales, darían forma a la política nacional. La crisis global del crédito restableció la ecuación. Ahora, las motivaciones políticas influyen en el desempeño de los mercados globales y en las acciones de las compañías internacionales a una escala no vista en décadas. Si la crisis financiera mundial continúa sacudiendo la fe del pueblo en la democracia, las empresas enfrentarán un riesgo político creciente en su país y en el extranjero.

Revisión de concepto

En el capítulo 1 observamos que los grupos de interés a menudo temen que la globalización del entorno local de negocios debilite la soberanía nacional —es decir, su independencia del control externo y el derecho de actuar a favor de sus propios intereses—. Aquí, observamos que por sí misma esta actitud suele contribuir al riesgo político. Tanto empresas como inversionistas extranjeros enfrentan riesgos más altos cuando el gobierno anfitrión se vuelve cada vez más sensible a aspectos de su soberanía nacional.

CLASIFICACIÓN DEL RIESGO POLÍTICO

La evaluación del riesgo político a menudo se basa en un criterio macro-micro. Los riesgos macro afectan a todas las empresas ubicadas en determinado país; los riesgos micro son específicos para cada proyecto y afectan a las empresas, generalmente de propiedad extranjera, en lo particular. Seguimos esta lógica, como se observa en la tabla 3.3, pero desglosamos la división macro-micro en estas clases de riesgo político: *sistémico*, de *procedimiento*, *distributivo* y *catastrófico*.

Los principales tipos de riesgo político, de menos a más perjudicial, son:

- Sistémico.
- De procedimiento.
- Distributivo.
- Catastrófico.

Riesgo político sistémico Como regla general, los procesos políticos de un país no castigan arbitrariamente a empresas específicas. Si lo hicieran, pocos se arriesgarían a invertir. Más a menudo, los inversionistas enfrentan riesgos políticos que se derivan de cambios en las políticas públicas. Un nuevo líder político, por ejemplo, puede adoptar políticas que difieren de las de su predecesor —digamos, reduciendo los beneficios particulares de la actividad empresarial mediante el aumento de las tasas de impuestos para mejorar el bienestar colectivo—. En ese caso, las nuevas regulaciones alterarán el entorno macro para todos. De igual modo, un gobierno puede dirigirse a un sector económico que considera dominado por intereses extranjeros, como el programa de Venezuela de nacionalizar compañías de energía y de medios de comunicación.[86] En ambas situaciones, las iniciativas con motivación política alteran el entorno macro, creando así *riesgos sistémicos* que afectan a todas las empresas. Si la democracia sigue vacilante, el probable aumento en la

corrupción, el debilitamiento de los derechos de propiedad, las leyes aplicadas arbitrariamente y las restricciones a la libertad aumentarán el riesgo político sistémico en muchos países.

El riesgo político sistémico afecta a todas las empresas.

Los riesgos sistémicos no necesariamente reducen los beneficios potenciales. De hecho, las elecciones y los cambios de política pueden crear oportunidades para los inversionistas extranjeros. En los últimos años, por ejemplo, los gobiernos recién elegidos en Vietnam, Malawi, Estonia y Guinea han desregulado y privatizado sus economías que previamente eran controladas por el Estado. Los inversionistas que aceptaron el riesgo de que la política pública de repente pudiera revertirse y persiguieron las oportunidades emergentes prosperaron conforme fueron desarrollándose mercados más libres en estos países. Nuestro caso de introducción traza un patrón de mercado similar y de potencial rentabilidad en China. Las tendencias políticas alentaron reformas en pro del mercado que redujeron los riesgos y crearon oportunidades. Aun así, aprovechando estas oportunidades, ya sea en China o en otros lugares, la relación riesgo-rendimiento requiere de un análisis inflexible.



Riesgo político de procedimiento Todo el día, personas, productos y fondos se mueven de un punto a otro en el mercado global. Cada movimiento crea una *transacción de procedimiento* entre empresas o países. Las acciones políticas a veces imponen fricciones que desaceleran o detienen estas transacciones. Las repercusiones de, digamos, un fraude público o un sistema judicial partidista pueden elevar los costos del negocio; funcionarios corruptos, por ejemplo, podrían presionar a una compañía extranjera para que pague dinero adicional por pasar sus bienes en la aduana u obtener un permiso para abrir una fábrica. Así, el entorno de negocios notoriamente desafiante de Nigeria está adornado con riesgos de procedimiento. Dijo un observador: "Toda la maquinaria estatal existe para sacar efectivo como por un sifón. Muchas funciones del gobierno se han adaptado para obtener beneficios personales.... Un universo de trámites abarca toda la economía.... En algunos estados nigerianos, los gobernadores deben firmar personalmente en cada venta de una propiedad; y muchos exigen una cuota".[87] La interferencia con motivación política aumenta los gastos, reduciendo así los rendimientos. El riesgo político de procedimiento es a menudo clasificado como un riesgo micro —es decir, que afecta a algunas pero no a todas las empresas—. Supervisar la evolución de la industria, cuidar la contribución relativa de sus empresas a la economía local y promover la ciudadanía sólida ayuda a las empresas multinacionales a gestionar el riesgo de procedimiento.

La dinámica del riesgo político distributivo es la eliminación gradual de los derechos de propiedad local de las empresas extranjeras.

Riesgo político distributivo Los países ven a los inversionistas extranjeros como agentes de prosperidad. A medida que generan mayores utilidades en la economía local, el país anfitrión puede comenzar a cuestionar la justicia distributiva de las recompensas. En concreto, los funcionarios se preguntan si están recibiendo su cuota "justa" de las crecientes utilidades de las EMN. En algunas situaciones, el cambio es inmediato. Por ejemplo, el rápido aumento en los precios de la plata llevó al gobierno boliviano a "desmantelar el modelo de privatización" que regía su industria minera y a expropiar todos los bienes propiedad de las empresas mineras privadas, principalmente extranjeras; un funcionario boliviano explicó que "el gobierno está recuperando todas las empresas privatizadas".[88] Empresas multinacionales extranjeras, como Coeur d'Alene Mines y Pan American Silver, además de ver en las noticias cómo se desplomaba el precio de sus acciones en bolsa, recibieron dos semanas para preparar la toma de posesión del Estado sobre sus minas bolivianas.

Más a menudo, los funcionarios políticos lanzan programas de expropiación progresiva mediante los cuales toman lentamente una participación mayor de las recompensas. Los métodos adoptan diversas formas, como el aumento de las barreras a transferir más personal hacia dentro del país o a transferir ganancias fuera del país. La expropiación progresiva se basa en eliminar gradualmente los derechos de propiedad local de las EMN. En general, la vigilancia ayuda a las empresas multinacionales a minimizar la exposición a este riesgo. También pueden defenderse —una manera es crear cadenas de suministro globales que diversifiquen las operaciones—. Chrysler, por ejemplo, escapó de la expropiación progresiva en Perú porque su fábrica local solamente hacía cerca de la mitad de las piezas necesarias para armar un automóvil; importar el resto significaba que la instalación local no sería de utilidad si el gobierno pretendiera interferir en las operaciones.

A veces las empresas multinacionales tienen pocas opciones prácticas, dada la importancia del mercado. Por ejemplo, pocos ven a Estados Unidos como un semillero de riesgo político distributivo. Sin embargo, si usted está en el negocio del cigarrillo, sabe que podría decirse que Estados

Unidos tiene el mayor grado de riesgo político en el mundo.[89] El gobierno estadounidense lucha contra los fabricantes de cigarrillos (tanto nacionales, como Philip Morris, como extranjeros, digamos British American Tobacco) en materia de impuestos, regulación, prácticas empresariales y responsabilidad empresarial. Mantener el acceso a los mercados requiere que las empresas acepten límites estrictos en las campañas promocionales junto con altos costos de cumplimiento.

Riesgo político catastrófico El riesgo político catastrófico influye en acontecimientos políticos que afectan negativamente las operaciones de cada empresa en un país. El riesgo catastrófico normalmente tiene detonantes como la discordia étnica, un cambio ilegal de régimen político, el desorden civil o la insurrección, los cuales trastornan a la sociedad. Las actividades contra el Estado ocurridas en Egipto a principios de 2011, por ejemplo, paralizaron su economía. El comercio exterior y los negocios domésticos prácticamente se detuvieron, los mercados se congelaron y los suministros de todo tipo desaparecieron. Por fortuna, Egipto no cayó al precipicio. En otras situaciones, tal como se ve en estados fallidos tales como Chad, Haití, Afganistán o Zimbabue, las interrupciones en espiral llevaron a consecuencias políticas que devastaron el entorno de negocios.[90]

El riesgo político catastrófico devasta empresas y países.

Punto

¿La administración del riesgo político debe ser una estrategia activa?

Punto Sí Las empresas sí necesitan tomar en serio la política —no es ningún secreto que las acciones de los gobiernos anfitriones afectan el entorno empresarial—. En consecuencia, las EMN enfrentan amenazas que exigen estrategias de gestión de riesgo político. Tienen que elegir cómo lo hacen: pueden adoptar un enfoque activo o uno pasivo. Aquellos que defienden la administración activa del riesgo político creen que el camino a seguir es el proactivo —esencialmente, que la mejor defensa es un buen ataque—. En mi opinión, están en lo cierto. Hacerse cargo, predecir problemas políticos y controlar los riesgos es el boleto al éxito.

QUÉ HACER: Los gerentes experimentados dependen de dos tácticas probadas en batalla para administrar el riesgo. En primer lugar, aplican el modelado de estadística de última generación para cuantificar los riesgos políticos. En segundo lugar, hacen pruebas de esfuerzo a sus modelos, consultando a expertos en las maniobras políticas de un país en particular. Este doble enfoque, como la buena gestión en general, se basa en el análisis frío y estricto y en la interpretación objetiva. Está afianzado al supuesto de que, en cualquier país, ni los eventos políticos positivos ni los negativos son independientes u ocurren al azar. El conflicto civil, la expropiación progresiva, los cambios de régimen, las tensiones étnicas, el terrorismo y factores similares no ocurren al azar. Hay patrones a seguir, siempre que podamos aplicar rigurosas herramientas que analizan y separan la señal del ruido. Es decir, las tendencias y los acontecimientos políticos se despliegan en patrones observables que permiten que personas brillantes calculen las probabilidades de resultados futuros. Los modelos objetivos que detectan, miden y predicen escenarios mueven a las EMN por delante de la curva, predicen el cambio y gestionan su exposición al riesgo político.

QUÉ OBSERVAR: La medición del conjunto adecuado de eventos discretos es la condición previa clave para realizar el cálculo de riesgos políticos. Claro, este enfoque requiere identificar indicadores de riesgo válidos que se puedan medir de manera confiable. Normalmente, la identificación y medición son tareas razonables. La investigación identifica indicadores útiles, como el número de generales en el poder político, el ritmo de urbanización, la frecuencia de crisis de gobierno, el grado de alfabetización o el fraccionamiento étnico y lingüístico. El desafío no es identificar medidas individuales, sino encontrar la combinación correcta. Una vez hecho esto, los datos sólidos junto con modelado estadístico experto calculan objetivamente la exposición al riesgo de la empresa. Realizar esta tarea resulta cada vez más fácil. Los servicios de administración de riesgo político supervisan la evolución de los mercados nacionales y regionales. Los gerentes aplican datos que recopilan en un país para tener puntos de referencia con los cuales analizar otros lugares.

QUÉ AGREGAR: Naturalmente, no somos tan confiados como para afirmar que este enfoque no tiene fallas. La estimación en hoja de cálculo, no importa cuán rigurosa o extensa sea, tiene un límite para el análisis. Sin embargo, llegar a este límite no detiene el análisis. Mejorar la actividad analítica requiere complementar las medidas cuantitativas con indicadores cualitativos seleccionados a profundidad para cada país. ¿Cómo funciona este enfoque? Una táctica popular supone hacer encuestas entre expertos del país para hacer uso de sus juicios. Estas personas son conscientes de los factores cuantitativos. Lo mejor, sin embargo, es llevar el poder de la información personal a la mesa. Los expertos realzan el análisis con sus conocimientos sobre las condiciones subjetivas de un país, añadiendo un poco de sabiduría para interpretar lo que a muchos les parecerían circunstancias peculiares pero que, a sus ojos, son un patrón sistemático de actividades políticas. Enriquecer la interpretación requiere perspectivas y percepciones que intuitivamente entienden el drama político de un país de manera que los números tratan de representar.

Integrar las evaluaciones de expertos en una estrategia de política global de riesgo es sencillo. Se inicia realizando entrevistas estandarizadas a expertos para evaluar el entorno político de un país. Si hay dificultades, un punto de partida útil es internet; al ingresar el término de búsqueda "administración de riesgo político" se generarán muchos recursos. Colectivamente, ayudan a proyectar escenarios realistas y asignan probabilidades de manera lógica a los resultados razonables —los sellos de calidad de una administración activa de riesgo político.

¿La administración del riesgo político debe ser una estrategia activa?

Contrapunto

No Sin lugar a dudas, un enfoque activo suena como el sello de calidad de la buena administración —es proactivo, seguro y controlador—. Sin embargo, es incapaz de explicar por qué muchas de las empresas multinacionales hacen exactamente lo contrario, eligiendo el riesgo político pasivamente. Es decir, tratan el riesgo político como un peligro imprevisible, razonando que ningún modelo, independientemente de cuán brillante haya sido su concepto originario, cuán sistemáticamente se haya especificado, y cuán precisamente haya sido administrado, puede predecir el riesgo político. Claro que los modelos sagaces extrapolan información significativa a partir de informes económicos, políticos y sociales acerca de quién puede tomar qué cargos, qué políticas pueden ser aprobadas, y cómo este tipo de acontecimientos políticos podrían afectar los negocios. Sin duda, estas ideas hacen que el sistema político y sus riesgos sean comprensibles. Sin embargo, no lo hacen previsible.

QUÉ CUBRIR: Las ideas no califican como predicciones precisamente por la imposibilidad intrínseca de medir confiablemente situaciones desordenadas y mal estructuradas. El mundo político es complejo, su característica inalienable es la ambigüedad y su tendencia a cambiar es alta. Para complicarlo más, son las muchas variables y su interacción lo que da forma a un sistema político. La situación de riesgo político se vuelve más difícil a medida que las empresas incursionan en los mercados emergentes, cada uno con sus peculiaridades políticas. Ir de Estados Unidos a México puede reflejar un gran cambio, pero palidece en comparación con la diferencia entre Estados Unidos e Indonesia. No importa qué tan potente sea la hoja de cálculo o perspicaz el experto, las dimensiones y la dinámica de un ambiente político desafían la especificación precisa. Por cierto, desarrollar amplios marcos que anticipan peligros impredecibles es juego limpio. Sin embargo, la gestión prudente de los riesgos de la política comienza por rechazar el espejismo de que uno lo puede hacer. El objetivo es la explicación, no la predicción.

CÓMO CUBRIR: Esto, desde luego, plantea una pregunta de inmediato: ¿Cómo cubrir la exposición de mi empresa? Normalmente, las EMN, aplicando un enfoque pasivo, subcontratan el proceso de administración del riesgo político. Razonan que el mejor escudo es comprar seguros de riesgo político —esencialmente, la mejor ofensiva es una buena defensa—. Considere la flexibilidad que se obtiene a través de este enfoque. Pueden comprar cobertura que protege las operaciones de una matriz contra riesgos políticos, incluyendo expropiación por parte del gobierno, abandono involuntario y daños causados por violencia política. Además, las empresas no se limitan a algunas compañías transportistas. Una gama de organismos públicos, organizaciones internacionales y empresas privadas proporcionan una variedad de cobertura de seguros. Las principales aseguradoras incluyen:

- Los bancos multilaterales de desarrollo (BMD), que son instituciones financieras internacionales (como el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Grupo del Banco Mundial), son propiedad de los gobiernos miembros y financiadas por ellos. Esas instituciones promueven el crecimiento en los países miembros al proporcionar incentivos financieros a los posibles inversionistas. Reducir el capital en riesgo alienta a las empresas a ampliarse hacia entornos que de lo contrario resultan inaceptablemente arriesgados.
- La Overseas Private Investment Corporation (OPIC), que fomenta proyectos de inversión de Estados Unidos en el extranjero protegiendo a las empresas contra diversas formas de riesgo, incluyendo el conflicto civil, la expropiación y la no convertibilidad de moneda. Cada vez más, la OPIC promueve inversiones en mercados emergentes que apoyan las prioridades de política exterior de Estados Unidos.
- Las compañías de seguros privadas que garantizan protección de riesgo político. Muchas cubren riesgos distributivos "de rutina" y de procedimientos que implican la propiedad y los ingresos, tales como repudio del contrato y no convertibilidad de la moneda. Las aseguradoras privadas están renuentes a cubrir los riesgos catastróficos que son resultado de conflicto civil, insurrección o guerra.

Contrapunto

QUÉ REALIZAR: En última instancia, no estamos peleados con la noción de que la predicción y el control son pilares de la administración competente. Aun así, la política es cualquier cosa menos predecible y controlable. De hecho, pocos, si hubo alguno, predijeron la agitación política de la Primavera Árabe y el sorprendentemente rápido colapso del régimen de Mubarak. Además, ¿quién hubiera anunciado el retiro de la democracia hace una década, especialmente cuando los principales analistas celebraban el "fin de la historia"? No es por exagerar, pero ¿si no se pueden predecir eventos de esta magnitud, entonces exactamente qué puede uno predecir? Por lo tanto, sólo tiene sentido mejor, y podríamos añadir más centavos, resistirse al espejismo de administración activa y optar por lo práctico de la administración pasiva del riesgo político.

El entorno jurídico

Las personas de negocios abogan por la consistencia en las leyes de un país a otro. Las leyes uniformes y transparentes hacen que sea más fácil planificar dónde invertir y, una vez allí, cómo competir en capacidades, no en conexiones. En teoría, las reglas legítimas que se aplican sin perjuicio del comportamiento individual o institucional, independientemente del estatus político, cultural o económico, afianzan los entornos jurídicos. En realidad, así como las ideologías políticas difieren entre países, también lo hacen los sistemas jurídicos. Así, un aspecto clave del entorno de los negocios es cómo desarrolla, interpreta y aplica sus leyes un país. Si se hace legítimamente, individuos y empresas pueden tomar decisiones jurídicas que apoyan la paz y la prosperidad. Si

se hace arbitrariamente, todos sufren porque "desconfiar del poder judicial", razonaba Honoré de Balzac, "marca el comienzo del fin de la sociedad".

SISTEMAS JURÍDICOS

El **sistema jurídico** especifica las reglas que regulan el comportamiento, los procesos por los cuales se aplican las leyes y los procedimientos utilizados para resolver quejas. Los sistemas jurídicos difieren entre países debido a variación en las tradiciones, los antecedentes, usos, costumbres, o preceptos religiosos. Pero, *ceteris paribus*, un sistema jurídico pretende instituir normas que apoyen la formación de negocios, regulen las operaciones y estabilicen las relaciones. Hacerlo con éxito asegura que una sociedad pueda lograr el desarrollo económico, y cuando surjan desacuerdos, resolverlos sin recurrir a la anarquía.

El sistema jurídico es el mecanismo instituido para crear, interpretar y aplicar las leyes en una jurisdicción formal.

Los sistemas jurídicos modernos comparten tres componentes:

Los sistemas jurídicos modernos están compuestos del derecho constitucional, derecho penal y derecho civil y mercantil.

- *Derecho constitucional* que traduce la Constitución de un país en un sistema jurídico justo y abierto, establece el marco apropiado para el sistema de gobierno, y define la autoridad y el procedimiento de los órganos políticos que establecen las leyes.
- *Derecho penal* que protege a la sociedad especificando qué conductas son delictivas y prescribiendo las penalizaciones para quienes incumplan sus normas.
- *Derecho civil y mercantil* que garantizan la equidad y la eficacia en las transacciones comerciales. Apelan a los derechos privados y median en la regulación de las relaciones y los comportamientos entre individuos y organizaciones.

Aspectos de toda clase influyen en las acciones de las empresas multinacionales en el país anfitrión.[91] Nuestro caso de introducción, por ejemplo, muestra cómo las tradiciones y prácticas jurídicas de China atraen, retienen y disuaden la inversión extranjera. Por ejemplo, los inversionistas occidentales están acostumbrados a gestionar bajo leyes transparentes de bancarrota que protegen a los acreedores. En China, sin embargo, esta tradición orientada a fomentar la inversión no ha sido adoptada; por lo tanto, la ley China protege actualmente a los deudores.



Tipos de sistemas jurídicos El tipo de sistema jurídico de un país determina la realización de las transacciones de negocios, quién tiene qué derechos y obligaciones, y qué recursos jurídicos están disponibles para quienes creen que han sido agraviados. Comprender los matices del sistema jurídico destaca varias cuestiones: ¿Las leyes están basadas en abstracciones o en la práctica? ¿Los jueces o jurados aprueban un juicio? ¿Es la justicia una cuestión del hombre o competencia de la divinidad? ¿Las conexiones personales hacen que triunfen los hechos del caso? Así como suenan de peculiares estas preguntas, así los negocios internacionales llevan a los gerentes a situaciones donde esos factores influyen en la legalidad de sus acciones.

Hoy, los gerentes enfrentan cinco tipos de sistemas jurídicos en el mundo:

- Ley común.
- Ley civil.
- Ley teocrática.
- Ley de usos y costumbres
- Mixto.

El mapa 3.3 identifica los sistemas jurídicos que prevalecen en todo el mundo. Los gerentes se enfrentan a cinco tipos: *ley común*, *ley civil*, *ley teocrática*, *ley de usos y costumbres*, o *mixto*.

Ley común Un sistema de ley común se basa en la tradición, en precedentes declarados por un juez y en el uso. Respeta la jurisprudencia establecida en la resolución de conflictos. Los funcionarios judiciales hacen referencia a la legislación y los códigos legales, pero sólo después de considerar las reglas del tribunal, las costumbres, el razonamiento judicial, decisiones judiciales previas y los principios de equidad. Los tribunales de leyes comunes basan sus decisiones en pronunciamientos judiciales anteriores más que en los códigos legislativos. El canon del *stare decisis* (o precedente) seguido por los tribunales es una característica distintiva del sistema de ley común. Este sistema tiene legados angloestadounidenses; predomina en, entre otros países, Canadá, Estados Unidos, India, Hong Kong, Inglaterra, Nueva Zelanda y Australia.

La ley común se basa en precedentes judiciales.

Ley civil Un sistema de ley civil se basa en la codificación sistemática de leyes accesibles y detalladas. Asigna a funcionarios políticos, no a jueces empleados por el gobierno, la responsabilidad de traducir los principios jurídicos en un compendio de estatutos. En lugar de crear la ley, como en el sistema de ley común, los jueces aplican los estatutos pertinentes para resolver controversias. En contraste con el *stare decisis*, en un sistema de ley civil los funcionarios judiciales no están obligados por el precedente.[92] Sin embargo, los códigos estatutarios estipulados en forma precisa

La ley civil está basada en leyes estatutarias.

MAPA 3.3 El amplio mundo de los sistemas jurídicos

La globalización de las prácticas comerciales impulsa la estandarización de leyes, reglamentos y políticas entre países. Aun así, los puntos de vista filosóficos y las orientaciones prácticas dan por resultado diferentes tipos de sistemas jurídicos.

Fuente: Universidad de Ottawa, "World Legal Systems", en: http://www.juriglobe.ca/eng/index.php

Nota: dado que ésta es una proyección de Mercator, la escala se aproxima a la distancia Este-Oeste en el Ecuador; sin embargo, cuanto más se aleja del Ecuador, más se distorsiona la distancia de Este a Oeste.



restringen su autoridad para interpretar la ley. La ley civil constituye el tipo más generalizado de sistema jurídico en el mundo, se aplica de diversas maneras en aproximadamente 150 países como Alemania, Francia, México y Japón.

Las leyes teocráticas se basan en enseñanzas religiosas.

Ley teocrática Un sistema de ley teocrática se basa en doctrina religiosa, preceptos y creencias. La máxima autoridad legal recae en los líderes religiosos, quienes regulan las transacciones de negocios y las relaciones sociales basándose en su interpretación del texto sagrado. Por ejemplo, el presidente de Irán, Mahmoud Ahmadinejad, debe obedecer al líder supremo de Irán, Ayatolá Ali Khamenei, quien tiene la última palabra en asuntos de importancia nacional. Las leyes teocráticas no ven ninguna separación entre Iglesia y Estado; el gobierno, las leyes y la religión son uno. El sistema teocrático más prevalente, el musulmán o islámico (o *Shari'a*), se basa en el Corán, la *Sunnah* (decisiones y dichos del profeta Mahoma), los escritos de eruditos islámicos y el consenso de comunidades legales en países musulmanes.[93] La ley musulmana prevalece en Medio Oriente y el norte de África. Los países modernistas (por ejemplo, Turquía, Indonesia), los tradicionalistas (como Kuwait y Malasia) y los fundamentalistas (por ejemplo, Irán, Arabia Saudita), sin embargo, abogan por diferentes interpretaciones de la *Shari'a*.

La ley de usos y costumbres se basa en normas de comportamiento practicadas durante un largo periodo.

Ley de usos y costumbres Un sistema de leyes de usos y costumbres refleja la sabiduría de la experiencia cotidiana o, dicho más elegante, legados espirituales y tradiciones filosóficas. Afianzan la ley en muchas comunidades indígenas, definiendo derechos y responsabilidades de los miembros. La legitimidad proviene no de una institución o persona poderosa, sino de individuos que reconocen los beneficios de cumplir con las normas de la comunidad. Los delitos son tratados como agravios —por ejemplo, ofensas privadas o lesiones— en lugar de delitos contra el Estado o la sociedad. La ley de usos y costumbres prevalece en muchos países en desarrollo, particularmente en los de África.[94] Pocas naciones operan bajo un sistema jurídico totalmente (puro)

de usos y costumbres. Ese tipo de sistema juega un papel en muchos países que tienen un sistema jurídico mixto.

Sistema mixto Un sistema jurídico mixto surge cuando una nación utiliza dos o más de los tipos anteriores. El mapa 3.3 muestra que la mayoría de estas naciones se encuentra en África y Asia. Por ejemplo, Nigeria tiene un sistema jurídico mixto que comprende las leyes común, teocrática y de usos y costumbres. Pakistán mezcla la ley común (un legado de la influencia colonial británica) y la ley teocrática. Indonesia, por el contrario, combina la ley teocrática con sus códigos civiles. Oficialmente, el sistema jurídico de Estados Unidos se clasifica como de ley común. Técnicamente, es mixto debido al uso de Louisiana de la ley civil francesa con la ley penal inglesa.

TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS JURÍDICOS

A medida que la tercera ola de democratización avanzaba por el mundo, promovió normas de justicia e instituyó prácticas del debido proceso. En consecuencia, en muchos países, la ley se hizo más transparente, los tribunales son más imparciales y los funcionarios más responsables. Actualmente, el repliegue de la democracia, por las señales de avance del totalitarismo, empuja a los gerentes a identificar probables cambios en los sistemas jurídicos. El análisis comienza por aceptar que los gobiernos totalitarios utilizan el sistema jurídico para regular la actividad empresarial de modo que incondicionalmente apoye y sostenga al Estado. No existe separación entre ley y Estado; la ley es un instrumento que utiliza el Estado para controlar los asuntos públicos y privados. Dicho sin rodeos, la justicia no es ciega sino arbitraria, opresiva y servil para con el Estado. Recuerde las observaciones anteriores sobre la justicia en China. Hacer negocios allí, dijo un observador, significa tratar con "una sociedad que... tiene un montón de reglas, pero rara vez se aplican. China parece estar dirigida por magistrales empresarios de espectáculos: las apariencias importan más que el fondo, las reglas están allí para ser distorsionadas". Además, el estatus del PCC por encima de la ley complica aún más el poder determinar lo que es correcto y lo que está mal.[95]

Revisión de concepto

Como vimos en el capítulo 1, los entornos de negocios varían. Claro, existen puntos de convergencia, pero llevar a cabo negocios internacionales significa reconocer la existencia de diferencias fundamentales entre países. Aquí, destacamos las diferencias en los sistemas jurídicos.



La base de la legislación En otro tiempo estuvieron en la periferia de la economía mundial, pero ahora los mercados emergentes ocupan el escenario principal. Cada vez más, su acelerado desarrollo enmarca la interpretación que hacen los gerentes de los sistemas jurídicos. En particular, el fuerte desempeño de las economías emergentes empuja a los gerentes a reevaluar su base filosófica de la ley con el fin de comprender cómo se aplica. Específicamente, el ascenso de las economías emergentes, junto con sus diferentes concepciones de la legalidad, requiere que los gerentes se pregunten: "¿Cuál es la *base del estado de derecho* en determinado país?".

Revisión de concepto

Tal como se desarrolló en el capítulo 2, sabemos que la orientación cultural de un país hacia los estándares de responsabilidad, equidad y justicia influye en los principios que prevalecen en su entorno jurídico.



◀ La Dama de la Justicia, vista aquí en la Plaza Römer en Frankfurt, Alemania, es una personificación alegórica de la fuerza moral del estado de derecho.

Fuente: interlight/Shutterstock.com

El dominio del hombre sostiene que un gobernante, en cualquier forma, tiene autoridad que no está sujeta a la ley.

El dominio del hombre El **dominio del hombre** sostiene que el máximo poder reside en una persona cuya palabra y cuyo capricho, sin importar cuán injusta o torcido sea, es ley. Durante gran parte de la historia, gobernantes y ley fueron sinónimos —la ley era la voluntad del gobernante, así fuera llamado rey, reina, emperador, emperatriz, shogun, zar, raj, jefe, califa, y así por el estilo—.[96] Hoy, muchos de estos títulos han dado paso a otros, como presidente, emir, comandante, generalísimo, dictador, líder supremo, o, en el caso de Corea del Norte, "querido líder". El dominio del hombre define un sistema jurídico en el que las acciones del hombre, en cualquier forma y con cualquier título, no están restringidas por una constitución, reglamentadas por los códigos penales, o abiertas a la oposición. En China, por ejemplo, los miembros de mayor rango del PCC le responden en primer lugar al propio PCC, no a la ley del país, cuando son acusados de irregularidades precisamente porque "el partido se encuentra fuera y por encima de la ley".[97]

El dominio del hombre afianza el sistema jurídico en los estados totalitarios.

El dominio del hombre es un dispositivo instrumental del totalitarismo. Un sistema jurídico aterrizado en este sistema da rienda suelta al gobierno para suprimir amenazas, o premiar el apoyo, a la autoridad del Estado. Las cuestiones constitucionales son discrecionales, la ley penal es arbitraria y el oportunismo tiñe los asuntos comerciales y civiles. La ley es un aparato del Estado. En lugar de ser deficiente, la justicia está ausente.

El estado de derecho El **estado de derecho** es el sello de una democracia; en su ausencia, la democracia no puede existir.[98] El estado de derecho instituye un entorno político y social justo, garantiza el cumplimiento de los contratos comerciales y las transacciones de negocios, y resguarda los derechos de propiedad y la libertad individual. Los ciudadanos y las empresas confían en este gobierno para validar las leyes, los códigos y estatutos. El estado de derecho regula el comportamiento del "hombre" como lo simbolizan los funcionarios públicos. Los estándares constitucionales son absolutos, es legítima la ley penal, y los asuntos comerciales y civiles están afianzados en sus principios. La ley es independiente del Estado.

El estado de derecho sostiene que ningún individuo se encuentra por encima de leyes que estén claramente especificadas, sean comprendidas comúnmente y sean aplicadas con justicia.

El estado de derecho ampara que la autoridad gubernamental se ejerza legítimamente de conformidad con las leyes escritas y públicamente divulgadas. Nadie, ya sea un funcionario público o un ciudadano común, está por encima de la ley. Thomas Jefferson, por ejemplo, escribió en la Declaración de Independencia de Estados Unidos que "todos los hombres son creados iguales" para transmitir la creencia de que todas las personas, desde los reyes hasta los campesinos, están sujetas a las mismas leyes.[99] Más simbólicamente, frente a los tribunales de todo el mundo se encuentra la estatua de una mujer que lleva una espada y una balanza, a veces tiene una venda sobre los ojos y otras veces tiene los ojos cerrados. Su espada significa el poder de la corte, su balanza simboliza las reclamaciones concurrentes de los peticionarios, y sus ojos vendados indican que la justicia se imparte objetivamente, sin miedo o favor, independientemente de la identidad, el poder o la debilidad. La justicia es ciega para que la justicia sea imparcial.

El estado de derecho establece normas inequívocas. En primer lugar, los funcionarios son responsables ante la ley de la tierra. Segundo, las leyes son claras, han sido publicadas, son consideradas como legítimas y protegen los derechos fundamentales. En tercer lugar, las leyes son desarrolladas, administradas y aplicadas de manera transparente. Por último, todos los ciudadanos tienen acceso a una magistratura competente, independiente y ética.[100] En lugar de estar ausente, la justicia es omnipresente.

IMPLICACIONES PARA LOS GERENTES

El concepto de estado de derecho se originó en la Carta Magna de 1215, y fue base para la evolución jurídica de muchas economías desarrolladas, especialmente de Gran Bretaña, Estados Unidos, Francia y Alemania. En consecuencia, en Occidente, los derechos de propiedad, a saber, la autoridad exclusiva para determinar cómo se utiliza un recurso, se dan tan por sentado que rara vez cruzan por nuestra mente. No podemos decir lo mismo en cuanto a muchos países de Asia, África, Medio Oriente y Sudamérica. Ahí, el estado de derecho es una abstracción que ha influido en pocas instituciones. En el mejor de los casos, tiene un legado insignificante en las tradiciones legales de muchos países que llevan largo tiempo en desarrollo, y que ahora están surgiendo. En consecuencia, los derechos de propiedad en países como China —según vimos en nuestro caso de apertura del capítulo—, en Venezuela, Arabia Saudita, Rusia y Vietnam son tan arbitrariamente protegidos, si acaso los protegen, que constituyen una preocupación constante.[101]

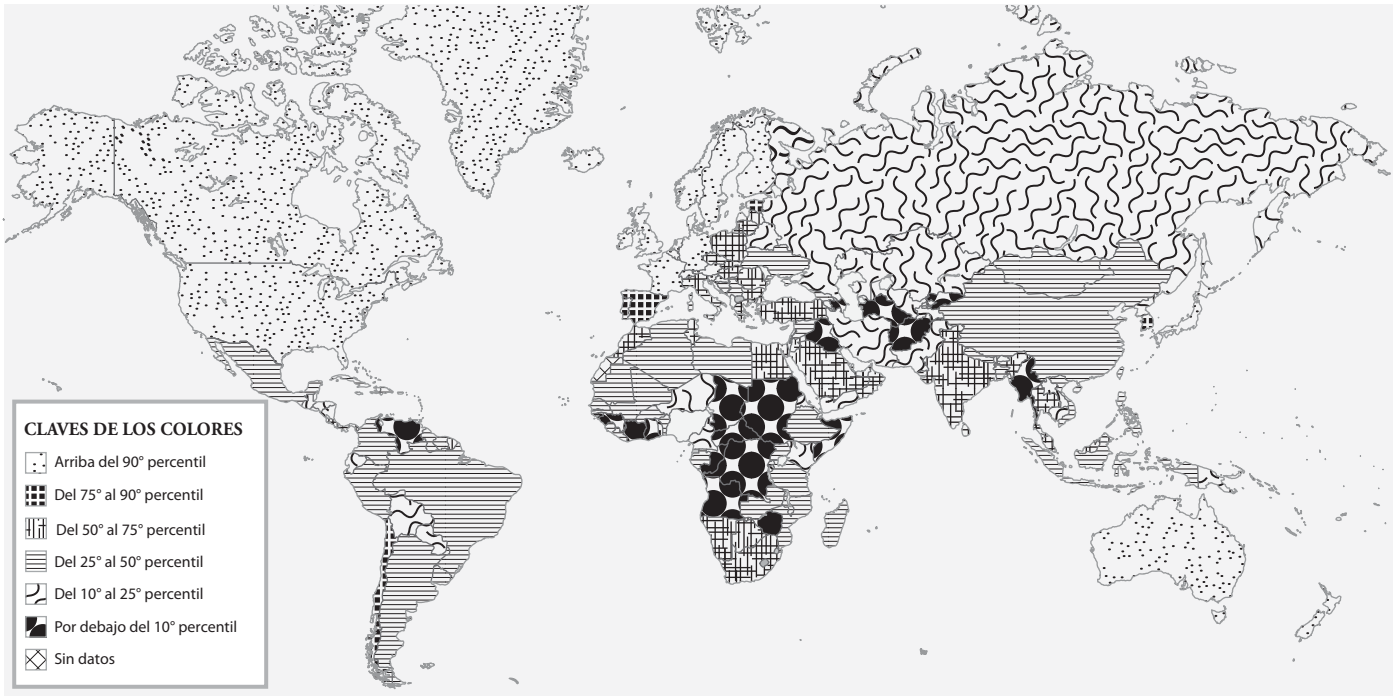


El mapa 3.4 indica que el estado de derecho prevalece en los países más ricos y occidentalizados —es decir, Estados Unidos, Canadá, Japón, Nueva Zelanda, Australia y la mayor parte de Europa—.[102] En contraste, los países ubicados en la media luna alargada que inicia en el

MAPA 3.4 Distribución mundial del estado de derecho

El estado de derecho sostiene que la autoridad gubernamental es legítima solamente cuando se ejerce de acuerdo con leyes escritas y con procedimientos de aplicación establecidos. La codificación de este mapa se basa en el grado en que un país lleva a cabo el estado de derecho. Así, por ejemplo, Estados Unidos en el 90° percentil indica la omnipresencia del estado de derecho. Por el contrario, la calificación de Venezuela debajo del 10° percentil indica la omnipresencia del dominio del hombre.

Fuente: Basado en métodos y estadísticas que pueden encontrarse en: (1) Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart y Mastruzzi, Massimo, 2010. "The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues", *Policy Research Working Paper Series 5430*, The World Bank; (2) Kaufmann, Daniel, Kraay, Aart, y Mastruzzi, Massimo, 2009. "Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008", *Policy Research Working Paper Series 4978*, The World Bank.



norte de Rusia, corta hacia el sur a través de China, forma un círculo rumbo al sudeste de Asia, avanza hacia Medio Oriente y se extiende a través de África hasta Sudamérica, muestran la mucha mayor penetración del dominio del hombre. En conclusión, el dominio del hombre sustenta los sistemas jurídicos de muchos países emergentes. Los gerentes, observando estos mercados de rápido crecimiento, se dan cuenta de que donde oficialmente no hay ningún derecho formal en su lugar, hay otra ley en su lugar —el dominio del hombre.

La incertidumbre sobre cuál es la base de la ley en un país en particular desafía la toma de decisiones.

La tendencia hacia el totalitarismo en muchos países en desarrollo complica las cosas. Una vez más, vea el mapa 3.4. Cada país que la organización Freedom House califica como "Parcialmente libre" o "No libre" se ubica en la una posición creciente hacia el dominio del hombre". Lo mismo ocurre con los países clasificados como regímenes híbridos o autoritarios por la unidad de inteligencia de *The Economist*. La incertidumbre sobre cuál es la base de la ley y cuáles son los objetivos de los gobiernos en gran parte del mundo crea una situación desconcertante para los gerentes. El funcionamiento de las economías occidentales les otorga el beneficio de una aplicación coherente y sistemática de leyes legítimas. Pocos países en desarrollo ofrecer tales garantías. En Alemania, por ejemplo, las medidas adoptadas por las empresas extranjeras contra las empresas locales que falsifican constantemente sus productos resultan decisivas. Los infractores son detenidos y castigados. En Vietnam, el mismo tipo de acciones legales ha demostrado no tener poder. Allí, como en otros sistemas del dominio del hombre, las órdenes judiciales, medidas cautelares y demandas quedan atrapadas en una máquina jurídica de movimiento lento que responde al hombre, no a estándares legales legítimos.[103] Prosperan los infractores congraciados con el "hombre".

Sin duda, una EMN que actúe con prudencia simplemente podría elegir evitar los mercados dominados por el dominio del hombre. Éste fue el caso por largo tiempo. Desde aproximadamente 1850 hasta el año 2000, la cuestión de la base de la ley en los países en desarrollo fue intrascendente. Los mercados occidentales proporcionaban gran cantidad de oportunidades para la actividad productiva y rentable. Los mercados en desarrollo estaban en la periferia de la economía mundial, fungiendo principalmente como fuente de materias primas. Alguna disputa ocasional

entre los lugareños y la empresa occidental aventurera normalmente se resolvía a favor de los primeros. Ahora, la desaceleración del crecimiento en Occidente, agravada por las consecuencias de la crisis financiera, traslada a las economías emergentes de rápido crecimiento hacia el centro del mercado global. Su fuente de recursos productivos y de bajo costo, junto con el acelerado poder de demanda de los consumidores, es un canto de sirenas que pocas EMN pueden resistir. Tal como razonó el CEO de GE: "Nos hemos globalizado alrededor de los mercados... Hoy vamos a Brasil, vamos a China, vamos a India porque es donde están los clientes".[104] Como resultado, y según sugiere nuestro ejemplo de apertura sobre China, EMN acostumbradas por largo tiempo al estado de derecho llegaron a un acuerdo con el dominio del hombre.

¿Qué gobierno y cuándo? Algunos formulan hipótesis de que los países en desarrollo, especialmente las economías emergentes de rápido crecimiento como China, Argentina, Rusia, Perú, Arabia Saudita, Tailandia y Malasia, seguirán el precedente de los países desarrollados y reconocerán el estado de derecho como base de la legitimidad. A medida que los países occidentales se mudaron de una economía agraria a una industrial, la sociedad respetó cada vez más los derechos de propiedad. El desarrollo económico finalmente requirió un sistema jurídico que ya no apelara al hombre en el poder sino a la ley escrita para obtener orientación y resolución. Por lo tanto, extrapolando a partir de la historia occidental, algunos suponen que el cambio del ruralismo al industrialismo en los países en desarrollo acelerará su adopción del estado de derecho. La tercera ola de democratización, con el cambio ideológico afianzado en el Consenso de Washington, ha apoyado esta suposición.

El retroceso de la democracia, junto con el surgimiento del Consenso de Beijing, empuja a los gerentes a ajustar sus pronósticos. Ahora, el escenario más realista es aquel en el que los países en desarrollo migran de una base de gobierno a otra —es decir, del dominio del hombre al "gobierno *mediante* la ley" y su noción implícita de que incluso el gobernante está sujeto a la ley—. En el ideal, la correspondiente adopción de los principios democráticos reforzará esta transición, sentando las bases para que la sociedad acepte el estado de derecho. Aun así, las tendencias forman espirales sorprendentes. Recientes circunstancias complican la evolución proyectada. El repliegue de la democracia ha desacelerado, y en ocasiones revertido, el progreso precisamente porque el estado de derecho es la antítesis del totalitarismo. Por lo tanto, los gerentes supervisan la tercera ola de democratización, esperando que su legado promueva el estado de derecho o, por el contrario, temerosos de que su retirada prolongue el dominio del hombre.

Los aspectos operativos que los gerentes enfrentan en todo el mundo incluyen:

- Iniciar un negocio.
- Firmar y hacer cumplir contratos.
- Contratar y despedir trabajadores.
- Cerrar el negocio.

Revisión de concepto

El capítulo 1 sugiere que los sistemas políticos democráticos otorgan a las EMN la libertad de emplear sus "modos de negocios internacionales" preferidos. Observe, sin embargo, que el repliegue de la democracia crea incertidumbre acerca de tener operaciones en determinados países. Cuando se trata de aplicar ciertos modos de negocios internacionales, las naciones dependen de su sistema jurídico para fomentarlos, regularlos o prohibirlos.

Cuestiones jurídicas en los negocios internacionales

Las diferencias en las ideologías políticas plantean a menudo problemas operativos. Esta situación se agrava por el hecho de que los países utilizan cualquiera de cinco tipos de sistemas jurídicos para regular el entorno de los negocios. Además, las nuevas formas de actividad empresarial, junto con los patrones cambiantes del comercio y las inversiones, colocan a las empresas multinacionales en situaciones jurídicas inciertas. El caso siguiente identifica los principios que guían la toma de decisiones cotidiana.

ASPECTOS OPERATIVOS

Las empresas cumplen con las leyes locales al iniciar, ejecutar y cerrar un negocio. Además, actividades tales como contratar trabajadores, obtener crédito, proteger a los inversionistas, pagar impuestos, realizar comercio transfronterizo y cumplir contratos, cumplen también con las leyes aplicables. En teoría, las regulaciones de negocios están diseñadas de modo eficiente, son fácilmente accesibles y están administradas francamente. Las empresas multinacionales a menudo experimentan lo contrario.

Un empresario recuerda su experiencia sobre la puesta en marcha de su primera empresa en su país natal, Brasil. Encontró que conseguir las autorizaciones, licencias y permisos para iniciar un nuevo negocio —en siete ministerios diferentes— le tomó cerca de 150 días. Cuando comenzó un negocio en Estados Unidos, sin embargo, "en el lapso de una semana había formado una LLC (corporación de responsabilidad limitada), constituida en Delaware, y abierto las cuentas bancarias".[105] Esta última situación es cada vez más la norma. Los legados de la tercera ola de democratización, enriquecidos por el empuje para mejorar la eficiencia de la globalización, han estandarizado muchas características de los entornos jurídicos.

La tabla 3.4 muestra cómo algunos países regulan las operaciones de negocios. Veamos algunos detalles.

Apertura Iniciar un negocio implica actividades como registrar su nombre, elegir la estructura fiscal adecuada, obtener licencias y permisos, organizar el crédito y contratar un seguro. Algunos países aceleran este proceso; otros no. Por ejemplo, iniciar un negocio es un proceso sencillo en Australia, donde se requiere un procedimiento de registro que abarca las declaraciones fiscal, laboral y administrativa. Por el contrario, India impone 13 requisitos de procedimiento, incluyendo regulaciones para los depósitos bancarios, tribunal de registro, beneficios para la salud, y así sucesivamente. El resultado: toma alrededor de dos días iniciar un negocio en Australia, pero cerca de 30 días en India. Aun así, al menos es posible reconfortarse de poder evitar iniciar un negocio en Surinam —donde hay que realizar 13 procedimientos que consumen 694 días antes de iniciar un negocio.

Elaboración y cumplimiento de contratos Una vez en funcionamiento, las empresas firman y hacen cumplir contratos con los compradores y vendedores. Un contrato es un acuerdo legal vinculante que intercambia formalmente promesas, de las cuales su incumplimiento desencadena acciones jurídicas. La "santidad" de un contrato es vital para las transacciones comerciales. La Convención sobre Contratos para la Venta Internacional de Bienes establecida por las Naciones Unidas contiene directrices específicas para la negociación y el cumplimiento de contratos. Aun así, las normas varían entre los tipos de sistemas jurídicos. Los países con un sistema de ley común, por ejemplo, fomentan contratos precisos y detallados, mientras que aquellos con sistema de ley civil fomentan los contratos menos específicos.

Revisión de concepto

Los capítulos 1 y 2 analizan los ingresos y la riqueza como recursos nacionales. También muestran cómo la disponibilidad de tales recursos influye en las acciones que emprenden los países, tanto ricos como pobres, para desarrollar sus entornos de negocios. Estos factores también influyen en el enfoque de los países para regular las operaciones locales de empresas multinacionales.

TABLA 3.4 Las reglas del juego

Economía	Iniciar un negocio			Hacer cumplir contratos			Cerrar un negocio		
	Número de procedimientos[1]	Tiempo (Días)	Costo (% del ingreso per cápita)	Número de procedimientos[2]	Tiempo[3] (Días)	Costo[4] (% del ingreso per cápita)	Tasa de recuperación (centavos por dólar)	Tiempo (Años)	Costo[5] (% de la propiedad)
Australia	2	2	0.7	28	395	20.7	81.8	1	8
Brasil	15	120	7.3	45	616	16.5	17.1	4	12
Canadá	1	5	0.4	36	570	22.3	91.2	0.8	4
Chad	13	75	226.9	41	743	45.7	0	PNP[6]	PNP
China	14	38	4.5	34	406	11.1	36.4	1.7	22
Francia	5	7	0.9	29	331	17.4	45.2	1.9	9
Alemania	9	15	4.8	30	394	14.4	53.1	1.2	8
Guatemala	12	37	49.1	31	1459	26.5	27.5	3	15
India	12	29	56.5	46	1420	39.6	16.3	7	9
Japón	8	23	7.5	30	360	22.7	92.7	0.6	4
República de Corea	8	14	14.7	35	230	10.3	81.7	1.5	4
Federación rusa	9	30	3.6	37	281	13.4	25.3	3.8	9
Inglaterra	6	13	0.7	28	399	23.4	88.6	1	6
Estados Unidos	6	6	1.4	32	300	14.4	81.5	1.5	7

Fuente: Compilado de "Doing Business 2011", The World Bank.

Notas

[1] Número de procedimientos a completar antes de iniciar un negocio.

[2] Número de procedimientos que requieren interacción entre las partes en disputa o entre éstas y el juez o funcionario judicial.

[3] Número de días desde que el demandante ingresa la demanda en el tribunal hasta que se logra un acuerdo.

[4] Costo incurrido durante la resolución de la disputa, incluyendo honorarios judiciales y de abogados.

[5] Costo del proceso de bancarrota, incluyendo costos judiciales, costos de practicar con falta de solvencia y gastos asociados.

[6] Actualmente no se practica.

Tendencias similares se muestran en las políticas de cumplimiento de contrato. Australia, Noruega y Reino Unido imponen el menor número de procedimientos de ejecución. Burundi, Angola, Bolivia, Camerún, El Salvador, México y Panamá requieren muchos procedimientos. Los países varían en cuanto al intervalo de tiempo necesario para hacer cumplir un contrato; Singapur, el ejecutor más veloz, necesita 150 días, Estados Unidos cerca de 300 días, y Timor-Leste, el más lento, 1800 días. En promedio, a lo largo de 185 países, el promedio es de 615 días para resolver una disputa de contrato.

Contratación y despido No importa dónde esté usted operando, tendrá que contratar trabajadores y, cuando sea necesario, despedirlos. Se pensaría que el sentido común guía las decisiones jurídicamente adecuadas. Las cuestiones jurídicas del mundo, sin embargo, rara vez son francas. Singapur, Nueva Zelanda y Estados Unidos figuran entre los países con los estatutos de regulación laboral más flexibles. China tiene la mayor flexibilidad en la contratación y el despido y la mayor discreción en el establecimiento de las condiciones de empleo (horas de trabajo, salarios mínimos y prestaciones). En cambio, Angola, Bielorrusia y Paraguay restringen el despido de los empleados e imponen indemnizaciones generosas. El gobierno nacional de India impone 55 leyes laborales y sus estados agregan otras 150, más o menos, que regulan la contratación y el despido. La Ley de Conflictos Laborales, por ejemplo, requiere que cualquier empresa que emplee a 100 o más trabajadores tenga que obtener el permiso del estado, incluso si a la compañía la han golpeado tiempos difíciles, antes de despedir a nadie.[106]

Revisión de concepto

Un tema del texto es la noción de vínculos y relaciones entre individuos, empresas, países e instituciones. Aquí, enfatizamos la importancia de vínculos y relaciones entre ideas e ideales, específicamente las interrelaciones entre su tipo de sistema político, su organización de la filosofía legal y su doctrina de la ley prevaleciente. Hacer estas conexiones ayuda a evaluar la naturaleza sistémica del entorno de negocios de un país.

Salirse o hundirse Cerrar un negocio implica más que ponerle candado a las puertas. En Estados Unidos, el Servicio de Recaudación Tributaria requiere que se le informe sobre la venta de activos, pagos a subcontratistas y terminación de los planes de jubilación. En Occidente, el proceso de quiebra está afianzado en la Ley inglesa de Bancarrota de 1732, la primera ley moderna en abordar esta cuestión, y en su revisión hecha por Estados Unidos en 1800.

Irlanda, Japón, Canadá y Hong Kong hacen que cerrar las puertas sea tanto rápido (de cuatro a ocho meses) como barato (entre 1 y 10 por ciento de la propiedad). La situación es diferente en los países en desarrollo. En India, la falta de un código completo de bancarrota complica tratar con acreedores, funcionarios y tribunales. Esta limitación desalienta la quiebra. En consecuencia, 4 de cada 10 mil empresas quiebran en India, en comparación con 350 por cada 10 mil en Estados Unidos. La quiebra en Indonesia, Vietnam y Ecuador es lenta (va de cinco a ocho años) y costosa (entre 10 y 30 por ciento de la propiedad). Varios países, entre ellos Burundi, Sudán, Camboya, Afganistán, Guinea-Bissau, y Dominica no estipulan ninguna norma que regule la disolución.

Relaciones clave Los datos indican una relación inversa entre la riqueza general de una nación y sus tendencias para regular la actividad empresarial. En general, los países más ricos regulan menos y los países más pobres regulan más. En países de altos ingresos (por ejemplo, Estados Unidos, Francia, Japón), el número promedio de procedimientos para iniciar un nuevo negocio es siete; es 10 en países de ingresos medios a altos (por ejemplo, México, Polonia, Malasia), 12 en países de ingresos medios a bajos (digamos Brasil, Jamaica, China), y 11 en países de bajos ingresos (como Angola, Ghana, Vietnam). Además, los sistemas jurídicos de las naciones más ricas tienden a regular las actividades operacionales más consistentemente que los países más pobres, como era de esperar, dada la prevalencia del estado de derecho en los primeros y del dominio del hombre en los últimos.[107]

Los países más ricos regulan menos las actividades de negocios, mientras que los países más pobres las regulan más.

La tabla 3.5 identifica los países mejor y peor clasificados cuyas políticas jurídicas componen los entornos de negocios que dan más o menos apoyo. En cuanto a lo primero, Singapur ha desarrollado un código jurídico integral que fomenta el ambiente de negocios más favorable del mundo. Por el contrario, las deficiencias jurídicas de República Centroafricana crean el entorno de negocios menos favorable del mundo. Estas clasificaciones confirman una relación importante. La mayoría de los países mejor clasificados en la tabla 3.5 tienen un sistema político democrático, un sistema jurídico común o civil y una doctrina del estado de derecho. En contraste, la mayoría de los países de rango inferior tienen un sistema político totalitario, un sistema jurídico mixto (en gran parte civil, de costumbres y teocrático), y una orientación al dominio del hombre.

Preocupaciones estratégicas

Las preocupaciones rutinarias enfocan la atención de los gerentes en las operaciones diarias. Las preocupaciones estratégicas cambian el interés de los gerentes a cuestiones de largo plazo. El

TABLA 3.5 Regulación de las operaciones de negocios en países seleccionados

El Banco Mundial clasifica 183 países en cuanto a su respectiva facilidad para hacer negocios —altas puntuaciones significan entornos de negocios favorables, una puntuación baja indica lo contrario—. Técnicamente, el índice de facilidad para hacer negocios promedia el percentil del país en diez dimensiones: comenzar un negocio, tramitar permisos de construcción, contratar trabajadores, registrar propiedades, obtener créditos, proteger a los inversionistas, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y facilidad para obtener la energía eléctrica.

País	Clasificación	País	Clasificación
Singapur	1	Níger	174
Hong Kong	2	Timor-Leste	175
Nueva Zelanda	3	Rep. Dem. del Congo	176
Reino Unido	4	Guinea-Bissau	177
Estados Unidos	5	Rep. del Congo	178
Dinamarca	6	Santo Tomé y Príncipe	179
Canadá	7	Guinea	180
Noruega	8	Eritrea	181
Irlanda	9	Burundi	182
Australia	10	República Centroafricana	183

Fuente: Doing Business 2011, The World Bank.

entorno jurídico de un país influye en las decisiones estratégicas de las empresas multinacionales sobre la fabricación, comercialización y protección de las características únicas de un producto.

Las preocupaciones estratégicas que enfrentan los gerentes en todo el mundo incluyen:

- Origen del producto y contenido local.
- Comportamiento del mercado.
- Jurisdicción legal.
- Seguridad del producto y responsabilidad civil

PAÍS DE ORIGEN Y CONTENIDO LOCAL

Las leyes nacionales afectan el flujo de productos a través de las fronteras. Para determinar los cargos por el derecho a importar un producto, los gobiernos anfitriones elaboran leyes que consideran el **país de origen** del producto: el país donde fue cultivado, producido o fabricado. Algunos países aplicarán esta política a las etiquetas del producto, bajo el título COOL (*country-of-origin-labeling*, etiquetado de país de origen), para informar a los consumidores y apoyar a los productores locales.

Los gobiernos prefieren que las EMN fabriquen una mayor proporción de un producto en el mercado local. Para estimular a las empresas renuentes, los gobiernos recurren a normas de **contenido local**. Por ejemplo, Nigeria requirió que las compañías petroleras extranjeras aumentaran su nivel de actividades en el país. En el momento, sólo alrededor de 5 por ciento de sus actividades tenía lugar en Nigeria. El gobierno pretendía impulsar esto a 40 por ciento con la expectativa de que se capacitaran personas para realizar trabajos de ingeniería, así como adquirir nuevas tecnologías.

Las preocupaciones sobre la desaceleración de los mercados tras la crisis financiera global han aumentado la popularidad de los reglamentos sobre país de origen y contenido local, así como de su primo populista, las *campañas de comprar localmente*.[108] Indonesia, por ejemplo, penalizó a los funcionarios públicos que no compran alimentos, bebidas, zapatos, ropa, música y películas de producción local. En Hangzhou, China, los consumidores consiguieron un subsidio si compraban equipos locales. Estados Unidos incluyó disposiciones "Buy American" en proyectos de infraestructura financiados por el estímulo y que requieren de hierro y acero comprados a proveedores estadounidenses. Políticas similares exigirían que los $20 mil millones asignados a digitalizar los registros médicos se destinen exclusivamente a empresas estadounidenses, así como se requiere al Departamento de Defensa que compre paneles solares a empresas de Estados Unidos.[109]

Los políticos locales ordenan los programas de compra local e imponen regulaciones de contenido local para proteger los puestos de trabajo, apaciguar a los votantes, aplacar intereses especiales y preservar los ingresos fiscales. En consecuencia, el aumento de riesgo político en el entorno empresarial local normalmente penaliza a las empresas internacionales.[110] Los gobiernos, conscientes de este problema, tratan de obtener soluciones refinadas. Por ejemplo, aunque impusieron reglamentos de contenido local en cuanto a la compra de paneles solares (en tácita violación a las normas de libre comercio), los funcionarios estadounidenses desalentaron los desafíos

legales mediante la formulación de las disposiciones de ley necesarias para satisfacer al espíritu de las regulaciones de la Organización Mundial de Comercio.

COMPORTAMIENTO DE MERCADO

Revisión de concepto

Recuerde del capítulo 2 las maneras en que la cultura influye en las actitudes hacia el desarrollo y la propiedad de las ideas. Aquí observamos que ciertas actitudes, en particular aquellas enfocadas en la motivación y las relaciones en el lugar de trabajo, influyen en el comportamiento empresarial de un país. De manera similar, las actitudes hacia las prioridades colectivas e individuales dan forma al entorno competitivo de una nación.

Las leyes nacionales estipulan las prácticas permitidas en todas las formas de actividades de negocio, incluyendo abastecimiento, distribución, publicidad y precios de los productos. En consecuencia, las empresas multinacionales ajustan su configuración de fabricación, coordinación de la cadena de suministro y estrategia de marketing. En Francia, por ejemplo, los camiones de carga no pueden utilizar las autopistas los domingos y las tiendas pueden tener ventas de descuento dos veces al año en las fechas establecidas por el gobierno.[111]

Los casos de alto perfil destacan las consecuencias para las empresas multinacionales que desatienden las regulaciones locales sobre el comportamiento del mercado. La Comisión Europea multó a Intel con un monto récord de $1450 millones por abusar de su dominio en el mercado de microprocesadores para computadora para excluir a su rival Advanced Micro Devices. El comportamiento de mercado de Intel, al violar los derechos de los consumidores y socavar la innovación, infringió la ley de la competencia en la Unión Europea. El comisionado de competencia de la Unión Europea explicó que Intel utilizó "prácticas anticompetitivas ilegales para excluir a su único competidor y reducir la elección de los consumidores —y toda la historia es acerca de los consumidores"—.[112] Pisándole los talones a decisiones contra General Electric y Microsoft, el castigo de Intel destacó el papel de los reguladores europeos como líderes en la aplicación de la ley antimonopolios.

En países donde el dominio del hombre es la base de la ley, el comportamiento de mercado aceptable es impredecible. Las EMN se quejan con frecuencia de cargos falsos, solicitud de sobornos y favoritismo hacia los rivales locales. Especialmente controvertida en los sistemas jurídicos donde prevalece el dominio del hombre es la cuestión de la protección —o falta de ella— a la propiedad intelectual. Finalmente, la crisis financiera global ha estimulado a los gobiernos a reformar sus entornos reglamentarios, ajustando con eficacia las reglas del juego. Estas iniciativas reglamentarias, al aumentar el grado de riesgo político sistémico, afectan tanto a empresas nacionales como a extranjeras.

SEGURIDAD DEL PRODUCTO Y RESPONSABILIDAD CIVIL

Las empresas internacionales adaptan sus productos para cumplir con las normas locales. Asimismo, los países a menudo imponen leyes para garantizar la seguridad de los productos y leyes de responsabilidad que requieren que la empresa adapte un producto o bien abandone el acceso al mercado. Los países más ricos imponen normas estrictas, mientras que los países más pobres, reflejando códigos jurídicos subdesarrollados y legados del dominio del hombre, aplican normas inconsistentes. La directiva de responsabilidad sobre productos de la Unión Europea da forma a los estándares globales.[113] Describe la responsabilidad legal de los fabricantes y establece el proceso de reclamaciones de indemnización por responsabilidad sobre el producto. Por otra parte, algunas EMN se adelantan proactivamente al riesgo. Lego, el fabricante de juguetes danés, se dio cuenta del temor de los consumidores acerca de la posible toxicidad de los juguetes de plástico hechos en China, lo cual le desanimó de abrir una planta en ese país. Lego optó, en cambio, por instalar fábricas en México y Europa Oriental, con costos comparativamente mayores pero cuya manufactura es considerada superior con respecto a China.[114]

JURISDICCIÓN LEGAL

Los países estipulan los criterios de un litigio cuando los agentes —ya sean residentes legales del país o de diferentes países— son incapaces de resolver una disputa. Por lo general, frente a un conflicto internacional, cada empresa formula requerimientos judiciales en su país de origen para reclamar alcance de jurisdicción creyendo que probablemente reciba un trato más favorable. Esta situación es en especial apremiante cuando una EMN de un sistema de estado de derecho tiene problemas legales en un entorno de dominio del hombre. La preocupación sobre los procesos judiciales en algunos sistemas jurídicos lleva a las EMN a especificar una **cláusula de elección del derecho aplicable** en sus contratos. Esta cláusula estipula cuáles leyes, si es necesario, regirán la resolución de conflictos. Lo importante es que obliga a ambas partes a negociar un compromiso preventivo de cambios en la ley.

PROPIEDAD INTELECTUAL: PROTECCIÓN Y DERECHOS

En tiempos de Adam Smith, los países sacaban fuerzas de su proeza agrícola. Más tarde, las industrias chimenea definen la prosperidad de una nación y el poder. Ahora, los países recurren a su capacidad intelectual para crear poder, prestigio y riqueza. A la producción de esta capacidad intelectual le llamamos **propiedad intelectual** —ideas creativas, experiencia innovadora o ideas intangibles que le dan a un individuo, empresa o país una ventaja competitiva—. El creciente poder de las ideas en la economía global ha hecho de la protección de los derechos de propiedad intelectual un punto de controversia.

Propiedad intelectual es el término generalizado para las ideas creativas, la experiencia, o activos intangibles que dan a su propietario una ventaja competitiva.

Derechos internacionales de la propiedad El derecho a reclamar el derecho de propiedad intelectual, dice el pensamiento común, estimula la creación, la innovación y la inventiva. Las instituciones trasnacionales, en particular la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), junto con gobiernos y asociaciones de la industria, presionan para obtener mayor protección. La salvaguardia principal es un **derecho de propiedad intelectual** (DPI) que concede al propietario registrado de los inventos, obras literarias y artísticas y símbolos, nombres, imágenes o diseños, el derecho a determinar el uso de su propiedad. En otras palabras, un DPI otorga al propietario registrado de un derecho de autor la autoridad legal para decidir quién puede utilizar la propiedad y bajo qué circunstancias. Esencialmente, un DPI constituye un monopolio legalmente exigible pero limitado que concede un país al innovador. Especifica un periodo durante el cual otras partes no pueden copiar una idea para que el innovador pueda comercializarla. Las EMN invierten gran esfuerzo para salvaguardar la propiedad intelectual, dependiendo de herramientas como las patentes, marcas registradas y derechos de autor.

Los derechos de propiedad intelectual se refieren al derecho de controlar y derivar beneficios de obras escritas (copyright), inventos (patentes), procesos (secretos comerciales), e identificadores (marcas comerciales).

La omnipresencia de la piratería en todo el mundo muestra lo difícil que es hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual. La escasa aplicación en algunos países, especialmente en aquéllos marcados por el sesgo del dominio del hombre y la política totalitaria, impone obstáculos. Otros problemas surgen porque no todos los países apoyan los diversos acuerdos que protegen los derechos de propiedad intelectual. Los principales códigos de regulación son el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial y el Convenio de Berna para la Protección de Obras Literarias y Artísticas, ambos fueron creados en la década de 1880 y se actualizan periódicamente. En época más reciente, la OMC desarrolló el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC, del inglés, Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS) para ampliar la protección.

Las cuestiones de jurisdicción complican la protección. La protección de derechos de propiedad intelectual mediante una patente en Estados Unidos, por ejemplo, se extiende sólo a Estados Unidos y sus territorios y posesiones. No es aplicable en un país extranjero. Además, no existe ningún atajo a la protección en todo el mundo; las empresas no pueden registrar una patente, marca registrada o derechos de autor "globales". Por otra parte, los países suelen interpretar y hacer cumplir los acuerdos arbitrariamente. Hasta hace poco, la ley de patentes sobre productos farmacéuticos de India, por ejemplo, protegía sólo los "procesos" para hacer los medicamentos, no a los propios medicamentos. Aplicar un proceso que difiere del inscrito por el propietario registrado permite a las empresas indias fabricar medicamentos patentados en otros países.[115]

Tan difícil como suena la protección de un DPI, cae por debajo de la tarea que significa la aplicación de los derechos de propiedad intelectual. En Estados Unidos, las empresas pueden ir tras de los fabricantes y vendedores, no de los usuarios, de mercancías falsificadas. A diferencia de lo que sucede en el caso de narcóticos ilegales, por ejemplo, la legislación no prohíbe a los consumidores comprar productos falsos.[116] En todo el mundo, los gobiernos pretenden cumplir estos acuerdos y hacer cumplir los derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, la piratería amenaza cada vez más a los productos populares o caros.

Grandes empresas, grandes sumas de dinero El robo de propiedad intelectual es un gran negocio.[117] La escala en expansión de la globalización y el alcance de internet beneficia tanto a negocios legítimos como a los piratas. Los costos de la propiedad intelectual falsificada —en términos de ventas perdidas, creación de la desconfianza del consumidor, deterioro de la reputación de la marca, peligrosidad de productos, gastos de ejecución, y costos legales— son impresionantes. La Coalición Internacional Contra la Falsificación (IACC, por sus siglas en inglés) estima que el comercio internacional de mercancías ilegítimas es de más de $600 mil millones al año, aproximadamente 5 a 7 por ciento del comercio mundial.[118] Además, la piratería ha crecido más de 10 mil por ciento en las últimas dos décadas —era de $5500 millones en 1982.

La piratería crece porque la falsificación es sorprendentemente rentable; los márgenes brutos de 500 a 5 mil por ciento son comunes. Los medicamentos falsificados son más rentables que la heroína, los relojes de imitación pueden costar un par de dólares pero venderse en $20 en el Mercado de la Seda de Beijing y por $250 en sitios de internet, y las copias de software falsificado de alta gama rivalizan con los rendimientos de la cocaína.[119] Por ejemplo, el notorio cartel mexicano de las drogas llamado "La Familia" vendió falso software de Microsoft a través de kioscos, mercados y tiendas en la región de Michoacán. Para echar más leña al fuego, imprimió los discos falsificados de Office con su logotipo "FMM".[120] A nivel mundial, el competidor número dos de Microsoft no es otra empresa de software, son los falsificadores.

La situación de Microsoft en China destaca problemas comunes. En China, copias de las últimas versiones de los programas Microsoft Office y Windows están circulando abiertamente en las esquinas por entre $1.00 y $3.00, una fracción de su precio de venta minorista. La piratería rampante significa que los ingresos de Microsoft en China en 2011 son de sólo 5 por ciento de sus ventas en Estados Unidos —a pesar de que las ventas de computadoras personales en los dos países son casi iguales—. El CEO de Microsoft explicó que los ingresos totales de Microsoft en China, con su población de 1340 millones de habitantes, son menores de lo que recauda en Holanda, un país de menos de 17 millones.[121] Esto, por cierto, viene al frente de una guerra de largo tiempo contra la piratería emprendida por Microsoft, las asociaciones de la industria, el gobierno de Estados Unidos y las instituciones trasnacionales. Por otra parte, esta situación no es sólo un problema particular de Microsoft; miles de empresas en decenas de países se encuentran atrapadas en la misma trampa. Nuestro caso de cierre, "Es un mundo de imitación", describe los problemas de la piratería y la falsificación.

Legados, economía y orientaciones Muchas cuestiones locales plantean desafíos razonables que pueden enfrentarse con mejores leyes internacionales.[122] No se puede decir lo mismo para el caso de violaciones de propiedad intelectual. Sus raíces en aspectos elementales de la vida en muchos países crean ambigüedades intrincadas. No sólo están algunos países menos dispuestos a proteger la propiedad intelectual, sino que las actitudes prevalentes, afianzadas en *legados jurídicos*, *condiciones económicas* y *orientaciones culturales,* fomentan, si no es que legitiman, la piratería.

La participación mayor de productos falsificados se fabrica en países donde prevalece el dominio del hombre.

Legados jurídicos La mayoría de los productos falsificados se hacen en los mercados donde el dominio del hombre es el sistema jurídico *de facto*. Un viaje de regreso a China, dada su tradición jurídica, su influencia y su lentitud en la protección de la propiedad intelectual, destaca el alcance del problema. Oficialmente, China tiene una batería de leyes que cumplen con las normas internacionales de acceso a los mercados, no discriminación y transparencia. Sin embargo, muchos ciudadanos y funcionarios chinos cuestionan la legitimidad de las leyes aprobadas por los gobiernos extranjeros. Por lo tanto, las leyes extranjeras se aplican inconsistentemente en el mercado local. Esta brecha entre las tradiciones nacionales y las normas extranjeras, explicó un jurista chino, significa que las leyes de propiedad intelectual "existen para proteger la propiedad intelectual china de la propiedad intelectual extranjera".[123] Esta situación no es exclusiva de China. El Banco Asiático de Desarrollo evaluó el desempeño de Indonesia, Malasia, Filipinas, Corea del Sur y Tailandia, en relación con el resto del mundo, sobre las medidas de buen gobierno: rendición de cuentas, estabilidad política, eficacia del gobierno, calidad regulatoria, control de la corrupción, y estado de derecho. En la última década, su desempeño se había deteriorado en casi todas las dimensiones.[124]

Los países que acatan el estado de derecho, en oposición al dominio del hombre, protegen más agresivamente los derechos de propiedad intelectual.

Los llamamientos a China (como también a Vietnam, Rusia, Chad, India, Malasia, por nombrar sólo algunos de los muchos países que se comportan de manera similar) para proteger la propiedad intelectual en el contexto del estado de derecho podrían ser exitosos algún día. Aun así, pocos gerentes anticipan un progreso rápido. El señor Hu, socio de Jones Day Shanghai, advierte que la "tendencia en China es hacia mayor transparencia, pero probablemente sea un proceso de 20 años.... incluso entonces, estará lejos de los estándares [vistos] en Estados Unidos".[125] Para China, el legado jurídico de dos milenios del dominio del hombre, o, en su forma actual, el gobierno del PCC, sugiere que este cambio puede ser "uno de los mayores proyectos de infraestructura social en la historia de la humanidad".[126]

En general, los países pobres protegen la propiedad intelectual con menor vigor que los países mucho más ricos.

Riqueza, pobreza y protección El vigor de la protección a la propiedad intelectual a menudo refleja la etapa de desarrollo económico de un país. Al igual que los países más pobres regulan las condiciones de operación menos rigurosamente que los países más ricos, también ofrecen protección más débil a la propiedad intelectual.[127] ¿Por qué? Los países desarrollados, en su mayor

parte, razonan que proteger la propiedad intelectual es la mejor forma de dinamizar la innovación. "Si las cosas que usted crea pueden ser sustraídas", señaló un analista, "su incentivo para continuar creando propiedad intelectual valiosa disminuye significativamente".[128] La protección fuerte ha creado una amplia propiedad intelectual en Occidente. Empresas e individuos de los países desarrollados del mundo controlan prácticamente todos los derechos de propiedad intelectual. En la actualidad, poseen casi 95 por ciento de todas las patentes a nivel mundial. Además, 80 por ciento de las patentes concedidas en los países en desarrollo pertenecen a residentes de países industriales.[129]

La cambiante economía mundial, especialmente los cambios en el mercado forjados por las economías emergentes, altera las estructuras institucionales trasnacionales y las perspectivas jurídicas.[130] Las perspectivas populares de los países en desarrollo defienden la protección menos estricta, argumentando que es mejor pensar acerca de los derechos de propiedad intelectual como derechos de monopolio intelectual que imponen costos por:

Los críticos de la propiedad intelectual argumentan que conceder derechos de monopolio impone dificultades, crea ineficiencias y frena la innovación.

- ahogar la creatividad, la innovación y la emulación que apoyan el avance tecnológico y cultural.
- inhibir el desarrollo local y bajar el bienestar global al restringir el uso del conocimiento existente.
- crear monopolios intelectuales que protegen intereses empresariales, otorgan beneficios de monopolio y disminuyen la eficiencia del libre comercio.
- inflar los precios que pagan los países pobres por productos y procesos que están disponibles sólo en las naciones ricas.
- estipular pagos de licencias y cargas regulatorias que aumentan el costo de la creación de ideas y la lenta la difusión de las innovaciones.

En suma, dice este argumento, los derechos de propiedad constituyen un privilegio creado por el Estado que empobrece a la mayoría para concentrar la riqueza y el poder entre los privilegiados.[131]

Este debate dará vueltas y vueltas durante muchos años. Mientras tanto, la economía fuerte probablemente sea el determinante clave para la protección de derechos de propiedad intelectual de un país. Los pobres tienen poco dinero para gastar en necesidades y mucho menos para comprar los caros productos de marca que venden las empresas extranjeras. En Kenia, donde el ingreso anual promedio es de aproximadamente $1600, y donde algunas personas ganan menos de $300, no debería ser una sorpresa que muchos kenianos "piensen que tienes que hacer trampas para sobrevivir".[132] Un medio de supervivencia es comprar copias ilegales de productos que mejoran la productividad (es decir, software), que combaten las enfermedades (medicamentos), o que proporcionan alivio (productos de consumo).

Las actitudes culturales influyen sobre la protección a los derechos de propiedad intelectual. Las sociedades individualistas son más vigilantes que las sociedades colectivistas.

Orientación cultural Las diferentes actitudes hacia la protección de la propiedad intelectual trazan, en última instancia, orientaciones culturales. Países individualistas, como Estados Unidos y Australia, consideran la propiedad individual como intrínsecamente legítima; si usted crea algo, debe tener el derecho de decir quién puede utilizarlo o copiarlo para cualquier propósito determinado. En contraste, países colectivistas, como Corea del Sur, Tailandia y China, ensalzan la virtud de compartir por encima de la propiedad individual; si usted crea algo, eso debe mejorar el bienestar de la sociedad. Al preguntarle sobre la piratería en su país, un diplomático de Corea del Sur explicó: "Históricamente, los coreanos no han visto los descubrimientos intelectuales o las invenciones científicas como propiedad privada de los descubridores o inventores. Las nuevas ideas o tecnologías [son] 'bienes públicos' para que todo el mundo los comparta libremente. La estima cultural más que la ganancia material [es] el incentivo para la creatividad".[133]

Hoy en día, las tecnologías desafían la interacción de individualismo y colectivismo en cuanto al uso y abuso de la propiedad intelectual. Entre algunos grupos demográficos, ya sea en la China colectivista o en Estados Unidos individualista, la piratería es un comportamiento cada vez más común. Por un lado, la economía impulsa la ilegalidad (piratería); más gente pobre busca soluciones asequibles —pese a la legalidad—. Alternativamente, la prevalencia de la piratería entre los adolescentes y adultos jóvenes en países ricos y pobres refleja actitudes cambiantes y oportunismo tecnológico. Dijo el abogado general de NBC Universal: "Los jóvenes, en particular, concluyen que si es tan fácil, no puede estar mal". Mejorar las tecnologías, al hacer que la piratería sea más barata y más fácil de realizar, acelera las violaciones a los derechos de propiedad intelectual.

Los países que generan propiedad intelectual son fuertes defensores de los derechos de propiedad.

Mejora de la protección Convencer a los países de proteger la propiedad intelectual es enfrentar una potente mezcla de legados jurídicos, condiciones económicas y orientaciones culturales. Las iniciativas institucionales intentan acelerar una aplicación más fuerte. La OMC; por ejemplo, concede a los países ricos un año para cumplir con sus últimas normas sobre propiedad intelectual, pero a los países pobres les otorga periodos de gracia de cinco a diez años. Los periodos de gracia, según se sigue del razonamiento, apoyan la toma de conciencia gradual sobre los beneficios de proteger la propiedad intelectual al tiempo que se reconocen las realidades económicas. El aumento de las tasas de piratería sugiere que estos programas luchan por hacer una diferencia.

Irónicamente, las esperanzas para lograr una mayor protección dependen del éxito futuro de las empresas en los países actualmente laxos. La historia muestra que los países que crean propiedad intelectual —independientemente de su legado jurídico, estado económico u orientación cultural— finalmente aplican los derechos de propiedad.[134] Como los países evolucionan de consumidores de ideas a creadores de ideas, comercializan productos basados en su propia propiedad intelectual. En algún momento, los beneficios de la protección exceden las ganancias de la piratería. Los observadores tienen en cuenta que Estados Unidos fue un notable violador de los derechos de propiedad intelectual cuando era un país en desarrollo en el siglo XVIII. Un analista explicó: "La independencia política estadounidense fue fundada sobre el concepto de autosuficiencia económica. Y la piratería de tecnología se convirtió en la principal herramienta para el desarrollo industrial".[135] Inventar su propia propiedad intelectual eventualmente llevó a Estados Unidos a aprobar los convenios de Berna y París, que se originaron en la década de 1880. Desde entonces, Estados Unidos ha defendido firmemente fuertes tasas de propiedad.

En China las tendencias señalan el inicio de este proceso. Siendo por largo tiempo el piso de la fábrica del mundo, China pretende ser ahora el nuevo laboratorio de producto. Actualmente, su oficina de patentes es líder mundial en solicitudes de registro, con más de 1200 millones registradas en 2010.[136] Aunque muchos registraron modificaciones menores, un porcentaje cada vez mayor es de patentes importantes de "invención" que otorgan a quien las tiene 20 años de protección (igual que en Occidente). En el extranjero, las empresas chinas están aumentando de igual modo, registraron 2270 patentes en 2009 en Estados Unidos (de 90 que tenían en 1999).[137] En adelante, el gobierno chino tiene una meta de dos millones de solicitudes de patentes nacionales al año para 2015. Su objetivo es ser uno de los dos principales países poseedores de patentes para 2020.[138] Además de reclamar nuevos mercados, es probable que las empresas chinas protejan su propiedad intelectual en todo el mundo. Ahora, las señales de empresas y funcionarios chinos son confusas —aumento de la piratería y aun así aumento en la actividad del registro de patentes—.[139] La resolución de este enigma —¿China permanecerá como el paraíso de un pirata o se convertirá en protector de la propiedad?— marcará las prácticas de propiedad intelectual en todo el mundo.[140]



CASO Es un mundo de imitación

Me dirijo hacia la zona cero de la falsificación —el célebre Mercado de la Seda de Beijing—. Como lo hacen más de 10 millones de personas al año, entro en un templo a la piratería de 35 mil metros cuadrados y 7 niveles, lleno de casi 2 mil pequeños puestos, atendidos por miles de vendedores que atacan fuertemente y tiran a matar, que ofrecen imitaciones baratas de los principales productos de marca del mundo. Navegando por un bazar surrealista sin control, paseo por puestos que muestran flagrantemente falsos bolsos Prada, camisas Hugo Boss y mascadas Hermes; dependiendo de lo bien que se negocie, cada prenda puede conseguirse por una absurda fracción del precio de la versión original. Avanzo, puesto tras puesto ofrece infames "relojes de imitación", equipo deportivo Nike, discos extraíbles Sony, controles remotos Wii, máquinas de afeitar Gillette, gafas de sol Oakley, prismáticos Zeiss, lentes Nikon, chaquetas North Face —uno tras otro, en una aparentemente interminable procesión de marcas premier—. A pesar de su acertada semejanza cosmética, prácticamente todo es falso. Al desplazarme, llego a las zonas de productos digitales, encontrando copias de software, música, juegos y películas. Estante sobre estante muestra productos de algunas de las mejores y más brillantes mentes del mundo, a la venta a precios ridículamente bajos —Microsoft

Windows 7 por cerca de un dólar, Microsoft Office por $0.75, Wii Guitar Hero por un dólar, Photoshop por dos dólares, AutoCAD por cinco—. Cada puesto está repleto de un collage siempre cambiante de clientes —alemanes, indios, canadienses, brasileños, británicos y estadounidenses, y así sucesivamente— todos superando el choque inicial y muchos comprando múltiples títulos.

—Paseo de DPS a través del Mercado de la Seda, Beijing, marzo de 2011.

Las empresas son acosadas por la piratería —en forma de la imitación, copia o falsificación ilegal de sus productos registrados—. Esto es un asunto de tensión dado que va directo a temas de innovación, cultura, política y prosperidad. Lo empeora que los piratas, además de estar en todas partes, adquieren todas las formas posibles. Individuos que hacen copias no autorizadas en el trabajo, imitadores que trabajan en fábricas sucias, y endurecidos delincuentes que dirigen redes mundiales estimulan el mundo de las imitaciones.

El problema, básicamente, es éste: la propiedad intelectual en forma de libros, música, diseños de producto, nombres de marca, innovaciones de proceso, software, películas y artículos similares, es difícil de concebir pero fácil de copiar. A pesar de sus defectos morales, a los piratas no les falta iniciativa o imaginación. En nuestro mundo de imitación, si se fabrica, se falsifica. Los falsificadores no dejan intacta ninguna categoría de producto. El juego limpio incluye, por ejemplo, libros, cartuchos de impresora, discos compactos, pastillas de frenos, reproductores de video, refacciones para aviones, cigarrillos, relojes de pulsera, hojas de afeitar, baterías, medicina, motocicletas, bolsos, joyas, automóviles, champú, plumas, juguetes, vino, zapatos, ropa, valijas, alimentos, cerveza, perfume, productos de limpieza, productos farmacéuticos, y complementos para el cuidado de la salud. Y, para colmo, las imitaciones se venden por una fracción del precio del bien auténtico a ávidos compradores en todo el mundo.

Grandes cantidades de dinero, grandes riesgos

La falsificación es un gran negocio.[141] La globalización e internet impulsan la tormenta perfecta. El costo del robo de propiedad intelectual es impresionante, con estimaciones de hasta $600 mil millones al año. Además de una porción significativa en porcentaje del comercio mundial, la piratería ha crecido más 10 mil por ciento desde 1982.[142] La piratería crece porque la falsificación es sorprendentemente rentable; márgenes brutos de 500 a 5 mil por ciento son comunes.[143]

Las lucrativas recompensas de la piratería atraen incluso a notorios cárteles de la droga para diversificar sus actividades. “La Familia” y “los Zetas”, de México, por ejemplo, generan cientos de millones de dólares en reproductores de video falsificados. Sus operaciones en expansión han hecho de México la capital pirata de Latinoamérica. Los cárteles exportan tantas películas piratas a Centroamérica, por ejemplo, que los grandes estudios han dejado de enviar sus productos para allá. También, ya sea que la compren en Cancún, Cozumel, Monterrey o Tijuana, es muy probable que la película pirata lleve un sello para indicar que fue distribuida por “La Familia” (una mariposa) o “los Zetas” (un caballo semental).[144]



◀ Entrada al Mercado de la seda

Dadas muchas de las actividades que se llevan a cabo ahí, se aconseja a todos los que entren dejar en la puerta sus sensibilidades éticas.

Fuente: Cortesía de Daniel Sullivan

Muchos creen que la piratería es problema de las marcas esnob y de alto precio. Sin duda, las falsificaciones se dirigen a las marcas de alta gama: las 10 marcas más falsificadas son Microsoft, Nike, Adidas, Burberry, Louis Vuitton, Sony, Lacoste, Reebok, Viagra y Benson & Hedges. Las falsificaciones de lujo, sin embargo, son sólo el 4 por ciento del problema de las falsificaciones. El restante 96 por ciento incluye productos cotidianos, ordinarios. Nada está fuera de los límites; "Si está haciendo dinero aquí en Estados Unidos, va a ser sujeto de ingeniería inversa o fabricado en el extranjero".[145]

Cada vez más, la falsificación amenaza la seguridad y la salud global. La Food and Drug Administration estima que las falsificaciones representan 10 por ciento de todos los medicamentos que se venden en Estados Unidos. Estudios de tratamientos contra infecciones realizados en África y Asia sudoriental identifican más de una cuarta parte como falsos. La Organización de las Naciones Unidas estima que la mitad de los medicamentos contra el paludismo distribuidos en África son falsificaciones. Imitaciones de los medicamentos más vendidos de Pfizer se han encontrado en cadenas de suministro legítimas de al menos 44 países.[146] Las pastillas falsas matan anualmente a decenas de miles de personas.

Hacer la guerra en múltiples frentes

Gobiernos, empresas y asociaciones industriales utilizan todo un arsenal de armas para combatir la piratería. Un enfoque duradero se basa en despachar escuadrones de abogados para buscar y destruir. Las grandes empresas "se arman de abogados" para capacitar a los funcionarios de aduanas en los matices de su producto, monitorear la web, empujar a los proveedores de internet a retirar los sitios imitadores, y levantar demandas contra vendedores ilegales. Ugg Australia, la popular marca de botas, comenzó a aplicar agresivamente su propiedad intelectual después de darse cuenta de la prevalencia de botas falsas. En 2009, la compañía cerró 2500 sitios web que vendían Uggs falsas y bloqueó 20 mil anuncios de eBay y 150 mil de otros sitios comerciales. Liz Claiborne Inc., propietaria de las marcas Juicy Couture y Kate Spade, luchó contra legiones de sitios web que vendían copias falsas. Retiró 27 mil anuncios de subastas de falsificaciones en pocos meses.

Algunas empresas prefieren asalto de alta tecnología. Un enfoque propone incrustar microprocesadores de identificación de radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés) en el empaque del producto para permitir un seguimiento preciso; IBM, 3M y Abbot Laboratories son los que marcan el paso. Otros, como Oracle, proporcionan programas de software que dan seguimiento a los productos desde las fábricas hasta los consumidores. En Ghana, mPedigree permite a los consumidores utilizar sus teléfonos móviles para comprobar si el producto es genuino o falso; los compradores ingresan un código especial grabado, que va dentro del paquete enviado al proveedor, y entonces verifican su autenticidad.[147]

Las empresas multinacionales presionan a los gobiernos a promulgar más protección de la propiedad intelectual. La Unión Europea, por ejemplo, califica el robo de propiedad intelectual como de alta prioridad.[148] Estados Unidos elevó la piratería de software de ser un delito menor a delito grave (si se hicieron 10 o más copias ilegales dentro de un periodo de seis meses y si esas copias valían más de $2500). También, ha potenciado las actividades de aplicación, amenazando con sancionar a piratas notorios con registros de "onerosas y atroces" violaciones a los derechos de propiedad intelectual, como China, Rusia, Argentina, India, Tailandia, Turquía y Ucrania. Otros le suben el tono a la retórica. El representante de comercio de Estados Unidos, por ejemplo, declaró: "Debemos defender las ideas, invenciones y creatividad de los artistas de la estafa y los ladrones". Asociaciones industriales, como la International Anti-Counterfeiting Coalition, encabezan los esfuerzos para endurecer las leyes. En todo el mundo los gobiernos dan servicios de forma global en políticas públicas, desarrollo de negocios y educación del consumidor.

Las empresas multinacionales, los funcionarios y los gremios cabildean con las instituciones trasnacionales para elaborar armas más fuertes. La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual fortalece los tratados de propiedad intelectual y estimula a sus miembros para reforzar los esfuerzos antipiratería. Asimismo, la OMC aplica el ADPIC (TRIPS) para regular el cumplimiento. El ADPIC requiere que todos los países miembros de la OMC protejan y apliquen los derechos de propiedad intelectual según normas globales, no locales.

Se pensaría que esta onda de ataques legales, nuevas tecnologías, educación del consumidor, políticas de propiedad intelectual más fuertes, aplicación agresiva y concertación política, comercial e institucional sería más que suficiente. Entonces, para hacer las cosas un poco más

interesantes, debemos añadir a la capacidad ofensiva de alcance global de las empresas multinacionales vigilantes, procedimientos jurídicos de alto perfil, aumento de la cooperación gubernamental, penalización de la piratería, y acuerdos comerciales más duros. Posiblemente, se pensaría que esta campaña de conmoción y pavor devastaría a los piratas. Sorpresa, sorpresa: la piratería sigue aumentando a un ritmo creciente.

"Los bandidos están por todas partes"

El juego mundial del gato y el ratón entre las EMN y los piratas, lejos de decaer, se intensifica. El auge de la piratería en los grandes mercados emergentes de rápido crecimiento como China e India predice problemas grandes y de rápido crecimiento. A medida que más personas entran al mercado global, muchas están ansiosas por consumir marcas occidentales a pesar de lo limitado de sus ingresos. Los expertos advierten que su búsqueda de precios bajos turbo-carga a la piratería.

Además, los inteligentes y astutos piratas superan rápidamente la defensa. Rompen los códigos de licencia, duplican hologramas, falsifican encabezados de correo electrónico, configuran apartados de correos anónimos y elaboran divisas clave como los *bitcoins*. Los piratas parecen estar un paso por delante de la policía de la propiedad intelectual. "Como el tráfico de drogas, el problema de la falsificación es tan masivo [que] no sabes por dónde abordarlo. Los bandidos están por todas partes".[149] De modo preocupante, los piratas exitosos se convierten en empresarios sofisticados. "Cuando uno trata con falsificaciones de alta calidad, está hablando acerca de organizaciones que tienen una cadena de suministro completa, una cadena de distribución completa, un conjunto completo de herramientas de fabricación puestas todas en su lugar y todo se basa en ganancias".[150]

La piratería obtiene un gran impulso a partir de la creciente disponibilidad de productos falsificados a través de canales de internet, como sitios de intercambio de archivos P2P y pedidos por correo o sitios de subasta. Superadas en armamento y astucia, algunas empresas se rinden. Foley & Corinna, un fabricante de bolsos de gama alta, explicó que a medida que notaba más y más falsificaciones en internet, dejó de mirar por completo. "Es muy frustrante. Uno puede intentar hacer algo, pero es tan grande y tan rápido".[151] De nuevo, hay quienes tratan los derechos de propiedad intelectual como el precio de hacer negocios. A pesar de la piratería cotidiana de sus productos en el mercado chino, un ejecutivo razonó que la rentabilidad de sus ventas legales compensa con mucho sus pérdidas por las falsificaciones.[152]

¿Es inevitable la piratería?

La omnipresencia de la piratería, ante abogados agresivos, seguimiento sofisticado y tecnologías de etiquetado, software de base de datos y controles de seguridad, plantea preguntas profundas para proteger los derechos de propiedad intelectual. Algunos temen que los diferentes legados jurídicos e ideologías políticas entre países compliquen cuestiones básicas. El ADPIC, al estandarizar códigos y normas, debería haber establecido tales cuestiones problemáticas. Los límites legales y operacionales han limitado su impacto.

Otros temen que la guerra antipiratería pueda ya estar perdida. Evidentemente, un número no demasiado pequeño de consumidores y empresas de todo el mundo tiene pocos reparos éticos sobre el uso de falsificaciones. Tomemos el software, por ejemplo. La piratería de software global es rampante. En 2008, la tasa de piratería de software para computadoras personales en todo el mundo aumentó, por segundo año consecutivo, de 38 a 41 por ciento. En 2010, alcanzó 42 por ciento. Dicho de otra manera, de todo el software empaquetado instalado en computadoras personales en todo el mundo en 2009, 42 por ciento fue obtenido ilegalmente a un costo de $52 mil millones en pérdidas de ingresos (en comparación con las pérdidas de $29 mil millones en 2003). En muchas naciones, como Armenia, Libia, Ucrania, Bolivia, China y Zambia, las tasas de piratería de software son superiores a 80 por ciento. Incluso naciones mejor portadas, como Estados Unidos y Japón, informan sobre tasas de piratería de software por encima de 20 por ciento.[153] En consecuencia, el competidor número dos de Microsoft no es otra empresa de software, son los falsificadores.

La crisis financiera global empuja a más personas a buscar falsificaciones. De igual modo, en las culturas colectivistas algunos razonan que los titulares de la propiedad intelectual deben honrar a la sociedad abandonando sus modelos de negocio de maximizar las ganancias. Compartir el conocimiento, y no la protección, es el imperativo moral. Pero otros argumentan que sin protección, en última instancia, no habrá ninguna propiedad intelectual que compartir. ■

PREGUNTAS

1. Colectivismo e individualismo, democracia y totalitarismo, estado de derecho y dominio del hombre: ¿qué dicen estos conceptos sobre la propiedad intelectual y la legitimidad de su protección?
2. ¿Cuál es la relación entre gobiernos, instituciones trasnacionales, organizaciones y empresas multinacionales en la lucha contra la piratería?
3. ¿Pueden las empresas detener la piratería sin ayuda de los gobiernos? ¿Por qué a las empresas les desagrada una mayor ayuda del gobierno?
4. ¿Cree usted que los consumidores de los países más ricos frente a los de los países más pobres justifican la piratería con racionalizaciones similares? ¿Por qué?
5. ¿Puede usted imaginar un escenario donde los desarrolladores y consumidores de la propiedad intelectual formen una relación que elimine la rentabilidad de la piratería?

MyIBLab Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- Los sistemas políticos y jurídicos convergen y varían entre países en términos de sus principios rectores y rutinas prácticas.
- Dos estándares que fundamentan la evaluación de un sistema político son: el grado al que enfatiza el individualismo contra el colectivismo, y el grado al que es democrático contra totalitario.
- El individualismo patrocina la primacía de las libertades personales en los ámbitos político, económico y cultural. Defiende los intereses del individuo por encima de los de la sociedad.
- El colectivismo sostiene que las necesidades de la sociedad toman precedencia sobre las necesidades del individuo. El colectivismo fomenta la intervención del Estado para mejorar el bienestar del grupo a expensas de los individuos.
- Funcionarios políticos y dependencias políticas desempeñan un extenso rol en una sociedad colectivista. En una sociedad individualista juegan un papel limitado.
- La democracia defiende el poder de la mayoría sobre el de unos cuantos. Un gobierno democrático protege los derechos personales y políticos, las libertades civiles, las elecciones justas y libres, y los tribunales independientes.
- El totalitarismo defiende el poder de unos pocos sobre el de la mayoría. El gobierno ejerce control sobre muchos o hasta todos los aspectos de la vida, el individuo está subordinado al Estado, y la oposición política y cultural es reprimida.
- La libertad política mide el grado al cual ocurren elecciones libres y competitivas, están garantizadas las libertades individuales y grupales, la legitimidad está adscrita al estado de derecho y existe libertad de prensa.
- Datos recientes acerca de la extensión de la democracia indican que está en repliegue. El retroceso de la democracia combinado con el creciente estancamiento de la libertad señala un totalitarismo emergente.
- El riesgo político es la probabilidad de que decisiones, eventos o condiciones políticas afecten el entorno de negocios de un país de maneras que (1) costarán a los inversionistas algo o todo el valor de sus inversiones, (2) obligarán a aceptar tasas de rendimiento inferiores a las proyectadas, y (3) amenazarán la sustentabilidad de las actividades locales.
- El sistema jurídico (legal) especifica las reglas que regulan el comportamiento, los procesos que aplican las leyes de un país, y el procedimiento utilizado para resolver las controversias.
- Los sistemas jurídicos modernos comparten un sistema de ley (derecho) constitucional que preserva un orden político justo y abierto, un sistema de ley (derecho) penal que salvaguarda el orden social, y un sistema de derechos civiles y mercantiles que promueven la justicia.
- Un sistema de ley común se basa en la tradición, el precedente, la costumbre, el uso y la interpretación de los tribunales; un sistema de ley civil depende de una colección sistemática de códigos y estatutos que los jueces deben seguir; un sistema jurídico teocrático se basa en preceptos religiosos; un sistema jurídico de usos y costumbres sigue la sabiduría de la experiencia diaria, y un sistema jurídico mixto combina elementos de los sistemas aquí citados.
- El estado de derecho respalda leyes sistemáticas y objetivas aplicadas por funcionarios públicos responsables de su justa administración.

- El dominio del hombre sostiene que los derechos legales se derivan del individuo que tiene el poder para imponerlos.
- Podemos ver una relación inversa entre la riqueza de una nación y su tendencia a regular la actividad de negocios.
- Los principales aspectos legales que se tratan en los negocios internacionales incluyen la seguridad de los productos y la responsabilidad civil derivada de su uso o consumo, la práctica del marketing, las reglas de origen, el alcance de la jurisdicción y la protección a la propiedad intelectual
- La propiedad intelectual está constituida por ideas creativas, experiencia innovadora, o perspectivas intangibles que dan a un individuo, a una empresa o a un país ventaja competitiva. Su protección dentro de un país está moderada por los legados jurídicos, el desarrollo económico y la orientación cultural de ese país.

TÉRMINOS CLAVE

cláusula de elección del derecho aplicable (p. 120)
colectivismo (p. 93)
contenido local (p. 119)
democracia (p. 96)
derecho de propiedad intelectual (DPI) (p. 121)
dominio del hombre (p. 114)
espectro político (p. 95)
estado de derecho (p. 114)
ideología política (p. 94)
individualismo (p. 93)
***laissez-faire* (p. 93)**
libertad (p. 96)
libertad política (p. 95)
país de origen (p. 119)
pluralismo (p. 94)
propiedad intelectual (p. 121)
repliegue de la democracia (p. 102)
riesgo político (p. 106)
sistema jurídico (p. 111)
sistema político (p. 93)
sistema totalitario (p. 97)
tercera ola de democratización (p. 100)

NOTAS

1 Acerca de nuestra fotografía de introducción, la cuestión es: "¿Qué diría Confucio?" El 11 de enero de 2011, los chinos instalaron esta escultura de 9.5 metros de alto de Confucio en el lado este de la Plaza Tian'anmen en Pekín. Algunos se preguntaron entonces si tal vez sería posible comprender la política y las leyes chinas al comprender mejor las enseñanzas de Confucio. Entonces, como lo informó el *New York Times* el 22 de abril de 2011: "Al parecer, alguien extremadamente poderoso se ha tomado muy a pecho el dicho, al haber decidido que una estatua de bronce de 31 pies del antiguo sabio chino que fue develada cerca de la plaza Tian'anmen hace cuatro meses no pertenecía a la porción más sagrada de los bienes raíces de la nación. La desaparición súbita de la estatua de Confucio, que sucedió al cobijo de la oscuridad la madrugada del jueves, ha desatado la indignación entre los descendientes del filósofo, regocijo entre los maoístas devotos, y muchas conjeturas entre los analistas que buscan descifrar los laberintos de las decisiones de los líderes chinos" (Vea www.nytimes.com/2011/04/23/world/asia/23confucius.html?_r=1).

2 ***Las fuentes 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; 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, EU; "Bulls in a China Shop", *The Economist* (20 de marzo de 2004): 10; "China Slams US Piracy Complaint", *BBC News* (10 de abril de 2007); *The Economist*, Country Briefings: China, www.economist.com/countries/China/ (recuperado el 26 de septiembre de 2009); U.S. Department of State, Background Note: China, www.state.gov/r/pa/ei/bgn/18902.htm (recuperado el 29 de junio de 2009); Central Intelligence Agency, World Factbook, www.cia.gov/library/publications/ the-world-factbook/geos/ch.html (recuperado el 28 de junio de 2009). El ritmo de cambio en el entorno de negocios de China hace que cualquier análisis de su naturaleza resulte arriesgado. Vea este caso como un conjunto de generalizaciones informadas acerca de los tipos de problemas que han encontrado los inversionistas extranjeros en China desde la década de 1990 a la fecha.

3 Richard McGregor, *The Party: The Secret World of China's Communist Rulers* (Harper Collins, 2010): 1.

4 China SAFE Reports Monetary Gold Holdings Increased by $11 Billion, or 30%, in 2010, as Gross Foreign Financial Assets Pass $4 Trillion, www.zerohedge.com (recuperado el 1 de junio de 2011).

5 Pew Global Attitudes Project, Country's Economic Situation. Specific query: "Is the country's economic situation good or bad?" www.pewglobal.org/database/?indicator=5&survey=12&response=Good&mode=chart (recuperado el 21 de abril de 2011).

6 Por ejemplo, el ganador del Premio Nobel y del Premio FMI, Robert Fogel, asegura 2016; Angus Madison de la OCDE apunta al 2020; Price Waterhouse Cooper dice que 2025; Goldman Sachs apunta al 2027, y el National Intelligence Council de Estados Unidos al 2036.

7 Según investigaciones publicadas en el Monthly Labour Review del US Bureau of Labour Statistics en abril de 2009, la compensación de los trabajadores chinos de la manufactura era de sólo $0.81 por hora en 2006 —solamente 2.7% de los costos comparables en Estados Unidos, 3.4% de los de Japón, y 2.2% de las tasas de compensación en Europa—. Aun cuando estas cifras están ahora un poco desactualizadas, subrayan la magnitud de la diferencia entre China y el mundo desarrollado. Además, para mayo de 2011, Apple contrató con Foxconn para fabricar sus iPad 2s en China, donde se informa que los empleados reciben 1200 yuan al mes o unos $185.00 a los tipos de cambio actuales (¥/$ = 0.154), o, si suponemos un promedio de 8 horas al día, 250 días al año, (probablemente suposiciones no realistas), $1.11 por hora. En contraste, la compensación del trabajador estadounidense promedio de la manufactura/minería/construcción fue de $32.53 por hora en diciembre de 2010 según el Bureau of Labor Statistics.

8 Conversación personal entre Daniel Sullivan y Peter Leung, director de Nalco China, Pekín, 1 de marzo de 2011.

9 "Foreign investment in China: Even harder than it looks", *The Economist*, www.economist.com/node/17046627 (recuperado el 23 de marzo de 2011).

10 Chinese Negotiation: The Long Kiss Goodnight, www.chinesenegotiation.com/page/2/ (recuperado el 14 de mayo de 2009).

11 "A survey of business in China: A disorderly heaven", *The Economist*, www.economist.com/node/2495184 (recuperado el 24 de marzo de 2011).

12 "Foreign investment in China: Even harder than it looks", 8.

13 Willy Lam, "Beijing Tightens Control over Courts", *Asia Times*, http://atimes.com/atimes/China/MF25Ad02.html (recuperado el 4 de agosto de 2011).

14 McGregor, *The Party*, 2.
15 Conversación personal entre Daniel Sullivan y Kathy Stearman, Pekín (4 de marzo de 2011).
16 Oded Shenkar, *The Chinese Century: The Rising Chinese Economy and Its Impact on the Global Economy, the Balance of Power, and Your Job* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006).
17 "Economic Indicator: Even Cheaper Knockoffs - CNBC", www.cnbc.com/id/38504 is such 275/Economic_Indicator_Even_Cheaper_Knockoffs (recuperado el 24 de marzo de 2011).
18 Steven Weisman, "Before Visit to China, a Rebuke", *New York Times* (12 de diciembre de 2006): A-1.
19 *Ídem*.
20 "The World's Greatest Fakes", *60 Minutes*, cita de Dan Chow, www.cbsnews.com/stories/2004/01/26/60minutes/main595875.shtml (recuperado el 15 de junio de 2006).
21 "The Sincerest Form of Flattery", *The Economist* (4 de abril de 2007): 67.
22 "Business in Russia: Dancing with the Bear", *The Economist* (1 de febrero de 2007): 23.
23 "BP in Russia: Dancing with Mr. Putin", *The Economist*, www.economist.com/node/17967066?story_id=17967066 (recuperado el 14 de febrero de 2011).
24 "Business in Russia: Dancing with the Bear", *The Economist* (1 de febrero de 2007): 23.
25 "Crocodile Tears", *The Economist* (28 de abril de 2007): 44. Andrew Osborn, *Russia's Rule of Lawlessness*, WSJ.com, online.wsj.com/article/SB123758426519199313.html (recuperado el 20 de enero de 2011).
26 Daniel Kaufmann, Aart Kraay, y Massimo Mastruzzi, "Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996–2004", *World Bank Policy Research Working Paper Series No. 3630* (mayo de 2005).
27 The World Bank Group, www.worldbank.org/data/databytopic/class.htm. Vea también "How Many Countries Are in the World?", geography.about.com/cs/countries/a/ numbercountries.htm (recuperado el 24 de julio de 2009).
28 Enunciado de la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de América.
29 En Alemania, antes de la adopción de las ideas económicas liberales occidentales, su política económica llamada "Gemeinnutz geht vor Eigennutz", sostenía que "el bienestar de la nación toma precedencia por encima del egoísmo de los individuos" (www.stephenhicks.org/tag/gemeinnutz-geht-vor-eigennutz/).
30 El pluralismo descansa sobre ideas que se derivan de la sociología de pequeños grupos. Traducido al nivel de una sociedad, estas ideas interpretan las relaciones e interacciones entre y dentro de los grupos a medida que ellos defienden y contienden con las ideologías políticas.
31 Hannah Arendt, "Totalitarianism", tercera parte de *The Origins of Totalitarianism* (Nueva York: Houghton Mifflin Harcourt, 1968), p. 164.
32 Prácticamente, la ideología de la democracia afianza un sistema político que otorga a los votantes el poder de alterar las leyes y estructuras del gobierno para tomar decisiones (ya sea directamente o a través de representantes), y para participar de manera directa en elecciones.
33 Más específicamente, cualquiera y todas las democracias aceptan la legitimidad de (1) la libertad de opinión, de expresión, prensa, religión, asociación y acceso a la información; (2) elecciones libres, justas y regulares; (3) gobierno de la mayoría en conjunto con la protección de los derechos individuales y de las minorías, y (4) subordinación del gobierno al estado de derecho.
34 Patrick French, *India: A Portrait* (Londres: Allen Lane, 2011).
35 En China, por ejemplo, la política del Hijo Único prohíbe a la familia tener más de un solo hijo; una pareja que tenga un segundo hijo podría ser multada con el equivalente a $1300, —una multa muy alta en las áreas rurales donde la mayoría de los ingresos anuales representan sólo una fracción de esa suma.
36 "China's Future: Rising Power, Anxious State", *The Economist*, informe especial: China (25 de junio de 2011): 3.
37 Por ejemplo, durante el gobierno de Hugo Chávez, en las prisiones de Venezuela la población ha aumentado de 22 mil a 50 mil —de la cual 60 por ciento nunca ha sido sentenciada—. Encarcelar a los disidentes estabiliza al régimen. "The Fifth Circle of Hell", *The Economist* (16 de julio de 2011): 40.
38 Anne-Marie Brady, *Marketing Dictatorship: Propaganda and Thought Work in Contemporary China* (Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, 2007).
39 "China's Future: Rising Power, Anxious State", *The Economist*, informe especial: China (25 de junio de 2011): 3.
40 "The Long Arm of the State", *The Economist*, Special Report: China (25 de junio de 2011): 14.
41 Willy Lam, "China's State Giants too Big to Play with", *Asia Times Online*, www.atimes.com/atimes/China_Business/MA22Cb01.html (recuperado el 26 de mayo de 2011).
42 Keith Brasher, "Solar Panel Maker Moves Work to China," *NYTimes.com*, www.nytimes.com/2011/01/15/business/energy-environment/15solar.html?pagewanted=2&hpw (recuperado el 11 de febrero de 2011).
43 "China Squeezes Foreigners for Share of Global Riches - WSJ.com", online.wsj.com/article/SB10001424052970203731004576045684068308042.html?mod=rss_whats_news_us_business (recuperado el 29 de diciembre de 2010).
44 Extraído de la Declaración de Misión, Freedom House, www.freedomhouse.org/template.cfm?page=2 (recuperado el 28 de junio de 2009). Por ejemplo, la filosofía liberal clásica sostiene que la libertad es la ausencia de coerción sobre una persona por otras personas; la jurisprudencia sostiene que uno tiene el derecho a determinar sus propias acciones de manera autónoma; el ambientalismo defiende las restricciones sobre el uso de los ecosistemas en cualquier definición de libertad. Otros toman un enfoque más abstracto, analizando nociones de libertad positiva contra negativa (el derecho a realizar el propio potencial frente a la libertad de las restricciones).
45 Adrian Karatnycky, *Freedom in the World 2001–2002: The Democracy Gap* (Nueva York: Freedom House, 2002), www.freedom house.org (recuperado el 11 de febrero de 2011).
46 Específicamente, 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 publicar el texto y "provocar que éste sea diseminado, exhibido, leído y expuesto principalmente en escuelas y otras instituciones educativas, sin distinción basada en el estatus político de los países o territorios". Para conocer el texto completo de la Declaración, visite www.un.org/Overview/rights.html.
47 Samuel P. Huntington, *The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century* (Norman: University of Oklahoma Press, 1991).
48 *Ídem*.
49 Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (Nueva York: Free Press, 1992).
50 "Sledge Hama", *The Economist* (9 de julio de 2011): 45.
51 *The Economist Intelligence Unit's Index of Democracy 2008*, graphics.eiu.com/PDF/Democracy percent 20Index percent 202008.pdf (recuperado el 24 de junio de 2009).
52 Ronald Bailey, "Does Disease Cause Autocracy?", *Reason Magazine* (1 de junio de 2011).
53 Christian Haerpfer, Patrick Bernhagen, Ronald Inglehart y Christian Welzel (eds.), *Democratization* (Oxford: Oxford University Press, 2009); "Two Billion More Bourgeois", *The Economist* (14 de febrero de 2009): 18.
54 "Freedom in the World: The Annual Survey of Political Rights and Civil Liberties", *Freedom House*, www.freedomhouse.org/template.cfm? (recuperado el 11 de febrero de 2011): 15.
55 Arch Puddington, "Freedom in the World 2011: The Authoritarian Challenge to Democracy", *Freedom House*, freedomhouse.org: Freedom in the World 2011 Survey Release", www.freedomhouse.org/template.cfm?page=594 (recuperado el 21 de abril de 2011).
56 "Freedom in the World 2011", 48, 49.

57 "*Democracy Index 2010: Democracy in Retreat*, "*Economist Intelligence Unit*", www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=demo2010 (recuperado el 7 de febrero de 2011). Laza Kekic, "A Pause in Democracy's March", *The Economist*, The World in 2007 (Annual Review, 2007): 59–60.

58 La EIU estipula las siguientes características:
- *Democracias completas*: Países en los que no sólo son respetadas las libertades básicas políticas y civiles, sino que éstas también tienden a ser soportadas por una cultura política que conduce al florecimiento de la democracia. El funcionamiento del gobierno es satisfactorio. Los medios de comunicación son independientes y diversos. Existe un sistema jurídico eficaz. La judicatura es independiente y las decisiones judiciales son aplicadas. Sólo hay problemas limitados en el funcionamiento de la democracia.
- *Democracias imperfectas*: Estos países también tienen elecciones libres y justas e incluso si existen problemas (tales como contravenciones en la libertad de los medios de comunicación), las libertades civiles básicas son respetadas. Sin embargo, existen debilidades significativas en otros aspectos de la democracia, incluyendo problemas en la gobernanza, una cultura política subdesarrollada y bajos niveles de participación política.
- *Regímenes híbridos*: Las elecciones tienen irregularidades sustanciales que suelen impedirles ser tanto libres como justas. La presión del gobierno sobre los partidos de oposición y sus candidatos puede ser común. Las deficiencias graves son más persistentes que en las democracias imperfectas —en la cultura política, el funcionamiento del gobierno y la participación política—. La corrupción tiende a estar generalizada y el estado de derecho es débil. La sociedad civil es débil. Normalmente, existe acoso y presión hacia los periodistas y los tribunales no son independientes.
- *Regímenes autoritarios*: En estos estados el pluralismo político está ausente o fuertemente circunscrito. Muchos países incluidos en esta categoría son francas dictaduras. Algunas instituciones formales de la democracia podrían existir, pero serían poco significativas. Las elecciones, si llegan a ocurrir, no son libres ni justas. Se hace caso omiso de los abusos y hay violaciones a las libertades civiles. Los medios son típicamente propiedad de grupos conectados con el régimen en el poder o están controlados por estos grupos. Existe represión de la crítica al gobierno y censura omnipresente. No hay tribunales independientes.

59 "Monsoon of their Discontent", *The Economist* (9 de julio de 2011): 40.

60 El término población del "mundo" se refiere a la población total de los 167 países que abarca el índice. Ya que esto excluye solamente a estados pequeños, es casi igual a la población estimada real del mundo en 2010, *Economist Intelligence Unit.*

61 "Public Opinion in Eastern Europe: The Glow Fades", *The Economist*, www.economist.com/research/articlesBySubject/displaystory.cfm?subjectid=7933596&story_id=14792427 (recuperado el 31 de enero de 2011).

62 "Freedom in the World 2011", 48, 49.

63 Julian Wucherpfennig, "Modernization and Democracy: Theories and Evidence Revisited", *Living Reviews in Democracy* (2009): 1.

64 "Countries at the Crossroads", freedomhouse.org, www.freedomhouse.org/template.cfm?page=139&edition=9 (recuperado el 18 de abril de 2011).

65 Scott Shane, 5 de febrero de 2011, "America's Journeys with Strongmen NYTimes.com", www.nytimes.com/2011/02/06/weekinreview/06shane.html?_r=1&ref=us (recuperado el 7 de febrero de 2011).

66 ILO, "World of Work Report 2010. From one crisis to the next?", www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_145259/lang–en/index.htm (recuperado el 7 de febrero de 2011).

67 Richard Florida, "The Conservative States of America", *The Atlantic*, www.theatlantic.com/politics/archive/2011/03/the-conservative-states-of-america/71827/ (recuperado el 30 de marzo de 2011).

68 "The Global Crisis and the Poor", *The Economist* (14 de marzo de 2009): 62–64.

69 "Democracy? Hu Needs It", *The Economist* (28 de junio de 2007): 44; "A Warning for Reformers", *The Economist* (17 de noviembre de 2007): 67.

70 "'I am a True Democrat': G-8 Interview with Vladimir Putin", *Spiegel Online* www.spiegel.de/international/world/0,1518,486345,00.html (recuperado el 4 de junio de 2007).

71 "Brazil's President Lula Says G7 Nations No Longer Speak for the World", *The Telegraph* (16 de marzo de 2009): A-1.

72 Roger Cohen, 11 de noviembre de 2006. "China vs. U.S.: Democracy Confronts Harmony. Stay Tuned". *New York Times*, select.nytimes.com/iht/2006/11/22/world/IHT-22globalist.html (recuperado el 7 de febrero de 2011).

73 "Freedom in the World", 48, 49.

74 "Military spending: Defence costs", *The Economist*, www.economist.com/blogs/dailychart/2011/06/military-spending (recuperado el 8 de junio de 2011).

75 James Mann, *The China Fantasy: Why Capitalism Will Not Bring Democracy to China* (Londres: Penguin 2007); Eamonn Fingleton, *In the Jaws of the Dragon: America's Fate in the Coming Era of Chinese Hegemony* (Nueva York York: Thomas Dunne Books, 2008); Martin Jacques, *When China Rules the World: The End of the Western World and the Birth of a New Global Order* (Londres: Penguin Press, 2009); Stefan Halper, *The Beijing Consensus: How China's Authoritarian Model Will Dominate the Twenty-First Century* (Nueva York: Basic Books, 2010).

76 "Banyan: On the defensive", *The Economist* (7 de abril de 2011): 49; Jacob Talmon, *The Origins of Totalitarian Democracy* (Londres: Secker & Warburg, 1952). "China: Democratic Dictatorship", *Time*, www.time.com/time/magazine/article/0,9171,800834,00.html (recuperado el 16 de mayo de 2011).

77 "Where do you live?", *The Economist*, Special Report: China (25 de junio de 2011): 12.

78 "China's Modern Authoritarianism - WSJ.com", online.wsj.com/article/SB124319304482150525.html (recuperado el 10 de febrero de 2011).

79 Matteo Cervellati, Piergiuseppe Fortunato y Uwe Sunde, "Democratization and Civil Liberties: The Role of Violence during the Transition", IZA DP No. 5555 (marzo de 2011).

80 Hassan Fattah, "Democracy in the Arab World, a U.S. Goal, Falters", *New York Times* (10 de abril de 2006): C-1.

81 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).

82 "US tells Egypt to unblock Facebook, Twitter", www.todayonline.com/World/EDC110128-0000197/US-tells-Egypt-to-unblock-Facebook,-Twitter (recuperado el 31 de enero de 2011). Edward Wong y David Barboza, "Wary of Egypt Unrest, China Censors Web,"- NYTimes.com, www.nytimes.com/2011/02/01/world/asia/01beijing.html?_r=1&hp (recuperado el 31 de enero de 2011). Por ejemplo, los líderes iraníes en 2009 y las autoridades egipcias en 2011 batallaron para acallar las protestas antigubernamentales al bloquear los sitios de redes sociales que fueron usados para organizar protestas. Mientras que, en los primeros días de la rebelión egipcia, funcionarios chinos preocupados instruyeron a Sina.com y Netease.com —dos de los mayores portales en línea del país— para que bloquearan las búsquedas con el término clave "Egipto"; Weibo, el equivalente chino de Twitter, hizo lo mismo.

83 Categoría, Satisfacción con la dirección del país, Búsqueda específica, "How satisfied are you with the country's direction?", Pew Global Attitudes Project, pewglobal.org/database/?indicator=3&survey=12&response=Satisfied&mode=chart (recuperado el 21 de abril de 2011).

84 Aubrey Belford, 2011. "Indonesia's Political Landscape Offers Path for Egypt", *The New York Times*, www.nytimes.com/2011/02/17/world/asia/17iht-indo17.html?partner=rss&emc=rss (recuperado el 16 de febrero de 2011).

85 "Freedom in the World", 48, 49.

86 "Venezuelan Bluster? Hugo Chávez Threatens to Seize Banks and a Steel-Maker", *The Economist Intelligence Unit* (8 de mayo de 2007): 57.

87 "Nigeria's Prospects: A Man and a Morass", *The Economist* (28 de mayo de 2011): 24.

88 "Will Silver Surge Following the Nationalization of Bolivia's Silver Mines by Embattled President Evo Morales?", www.zerohedge.com (recuperado el 15 de abril de 2011).

89 Duff Wilson, "Cigarette Giants in Global Fight on Tighter Rules", NYTimes.com, www.nytimes.com/2010/11/14/business/global/14smoke.html?_r=1 (recuperado el 1 de febrero de 2011).

90 "The 2010 Failed States Index | Foreign Policy", www.foreignpolicy.com/failedstates (recuperado el 8 de febrero de 2011).

91 Por ejemplo, considere el concepto legal de la debida diligencia, la cual requiere que las declaraciones asentadas en las formas de registro de seguridad de una empresa sean veraces y no omitan hechos concretos. Las empresas dependen de la debida diligencia para gestionar el riesgo de adquisiciones transfronterizas; esto comprende un proceso de vinculación legal durante el cual un comprador potencial, digamos un diseñador de software de India, evalúa los activos y obligaciones de una adquisición potencial en digamos, Alemania. Así, la debida diligencia a menudo es la diferencia entre el éxito y el fracaso —siempre y cuando los códigos jurídicos locales permitan el examen completo de las operaciones y gestión y verificación de los hechos concretos—. En la Unión Europea, las reglas de protección de datos pueden interferir con la evaluación de elementos importantes de una adquisición potencial, tales como la salud mental o física de los gerentes, los patrones de afiliación sindical y los historiales delictivos. Así, las empresas prudentes que consideran las adquisiciones transfronterizas identifican cuestiones como el país o los países implicados y la ciudadanía e identidad de las personas involucradas desde una fase previa a la diligencia hasta el cierre del trato. Estas decisiones inevitablemente hacen referencia a aspectos del derecho constitucional (por ejemplo, ¿qué filosofías afianzan los derechos de propiedad?), el derecho penal (por ejemplo, ¿cuáles son los procedimientos y las penalizaciones por actividades ilícitas?), y el derecho civil y mercantil (por ejemplo, ¿las regulaciones promueven la transparencia y verificación de la información?).

92 *Stare Decisis*. Latín, "atenerse a lo que se ha decidido". El principio de que las decisiones previas deben ser seguidas por los tribunales.

93 Denis Wiechman, Jerry Kendall y Mohammad Azarian, "Islamic Law: Myths and Realities", muslimcanada.org/Islam_myths.htm (recuperado el 22 de junio de 2009).

94 Andorra y los bailiazgos de Guernsey y Jersey, estos dos últimos pertenecientes a Reino Unido, aplican únicamente la ley de costumbres. La codificación de la ley civil se desarrolló a partir de las costumbres legales que evolucionaron en comunidades específicas y, a lo largo del tiempo, fueron recopiladas y registradas por los juristas locales.

95 "A Disorderly Heaven", *The Economist* (20 de marzo de 2004): 75.

96 Ian Morris, *Why the West Rules… For Now* (Nueva York: Farrar, Strauss and Giroux, 2010).

97 Cita, He Weifang, p. 22. *Ídem*, 43.

98 Paul Collier, *Wars, Guns, and Votes: Democracy in Dangerous Places* (Nueva York: HarperCollins, 2009).

99 Asimismo, Thomas Paine escribió: "En Estados Unidos, la ley es el rey", en contraste con el punto de vista de que el rey era la ley, *Common Sense*, www.ushistory.org/paine/commonsense/singlehtml.htm (recuperado el 26 de marzo de 2011).

100 "Rule of Law Index | World Justice Project", worldjusticeproject.org/rule-of-law-index (recuperado el 8 de febrero de 2011).

101 Hernando De Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else* (Basic Books, 2000).

102 Vea el perfil de World Justice Project, como se reportó en "The Paper Chase", *The Economist* (25 de junio de 2011): 40.

103 "Business in Russia: Dancing with the Bear", 18.

104 "Big US Firms Shift Hiring Abroad", *Wall Street Journal* (19 de abril de 2011): B1.

105 Geoff Lewis, "Who in the World Is Entrepreneurial?", *Fortune: Small Business* (1 de junio de 2007): 24.

106 "Economics focus: The Himalayas of hiring", *The Economist* (7 de agosto de 2010): 76.

107 "Doing Business - Measuring Business Regulations", *World Bank Group*, www.doingbusiness.org (recuperado el 8 de junio de 2011).

108 "Business in Asia: The Next Great Wall", *The Economist* (12 de marzo de 2009): 67–68.

109 "Trade Policy: Buying American", *The Economist* (29 de enero de 2009): 40. Keith Bradsher, "Pentagon Must 'Buy American', Barring Chinese Solar Panels", *The New York Times* (9 de enero de 2011): B2.

110 Keith Bradsher, "Foreign Companies Chafe at China's Restrictions," *NYTimes.com,* www.nytimes.com/2010/05/17/business/global/17lobby.html?_r=2&hp (recuperado el 30 de marzo de 2011).

111 "Vive la difference! The French Model", *The Economist* (7 de mayo de 2009): 31.

112 James Kanter, "Intel Fined Record $1.45 Billion in Antitrust Case," *New York Times* (13 de mayo de 2009): A-1.

113 Duncan Fairgrieve y Geraint Howells, "Is Product Liability Still a Global Problem?", *Managerial Law* 49:1/2 (2007): 6–9.

114 "Lego: Bricks and Flicks", *The Economist* (7 de mayo de 2011): 70.

115 Evans, Nathan, "India's New Patent Regime and its Impact on the Global Pharmaceutical Industry", *Pharmaceutical Law Insight* (septiembre de 2007).

116 "Stephanie Clifford, "Recession? Knockoffs Go Downmarket" *NYTimes.com*, www.nytimes.com/2010/08/01/business/economy/01knockoff.html (recuperado el 14 de febrero de 2011).

117 "Inside the Knockoff-Tennis-Shoe Factory", NYTimes.com, www.nytimes.com/2010/08/22/magazine/22fake-t.html?_r=2&adxnnl=1&emc=eta1&adxnnlx=1282932069-1merRjlswb8WDMPz0lEG1w (recuperado el 14 de febrero de 2011).

118 "Homepage | International AntiCounterfeiting Coalition", www.iacc.org/ (recuperado el 14 de febrero de 2011).

119 Stephanie Sutton, "EFCG: Counterfeit Medicines More Profitable than Heroin", pharmtech.findpharma.com/pharmtech/Ingredients/EFCG-Counterfeit-Medicines-More-Profitable-than-He/ArticleStandard/Article/detail/635540 (recuperado el 16 de febrero de 2011).

120 "Pirated Microsoft software funded Mexican drug cartel", www.digitaltrends.com/computing/pirated-microsoft-software-funded-mexican-drug-cartel/ (recuperado el 16 de febrero de 2011).

121 Owen Fletcher y Jason Dean, "Ballmer Decries Huge China Sales Holes", *Wall Street Journal*, *WSJ.com* (27 de mayo de 2011): A-1.

122 "India: Cipla Launches 3-in-1 AIDS Pill", 14 de octubre de 2006, www.medindia.net/news/view_news_main.asp?x=15038 (recuperado el 15 de septiembre de 2008).

123 Veronica Weinstein y Dennis Fernandez, "Recent Developments in China's Intellectual Property Laws", *Chinese Journal of International Law* 3:1 (2004): 227.

124 "Gold from the Storm", *The Economist* (28 de junio de 2007): 65.

125 Conversación personal, Daniel Sullivan y Sr. Patrick Hu, Shanghai (2 de marzo de 2011).

126 Zhenmin Wang, "The Developing Rule of Law in China", *Harvard Asia Quarterly* (2000): 4.

127 Robert Ostergard, "The Measurement of Intellectual Property Rights Protection", *Journal of International Business Studies* 31 (verano de 2000): 349.

128 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.

129 "Executive Summary: Genetics, genomics and the patenting of DNA", World Health Organization (www.who.int/genomics/publications/background/en/index.html (recuperado el 16 de mayo de 2011).

130 "Economists Say Copyright and Patent Laws Are Killing Innovation; Hurting Economy", Washington University, www.newswise.com/articles/view/549822/sc=dwhn (recuperado el 10 de mayo de 2009).

131 Jack Coats, "Intellectual property: an unnecessary evil", CSMonitor.com, www.csmonitor.com/Business/The-Adam-Smith-Institute-Blog/2011/0428/Intellectual-property-an-unnecessary-evil (recuperado el 28 de abril de 2011). Stephan Kinsella, "Against Intellectual Property", Ludwig von Mises Institute, mises.org/resources/3582/Against-Intellectual-Property (recuperado el 28 de abril de 2011).

132 "Going Up or Down?", *The Economist* (7 de junio de 2007): 45.

133 "A High Cost to Developing Countries", *New York Times* (5 de octubre de 1986): D2.

134 "A Gathering Storm", *The Economist* (7 de junio de 2007): 67.

135 Doron S. Ben-Atar, *Trade Secrets: Intellectual Piracy and the Origins of American Industrial Power* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2004).

136 "China grants more patents in 2010", *IPR in China*", www.chinaipr.gov.cn/newsarticle/news/government/201101/1185432_1.html (recuperado el 24 de marzo de 2011).

137 "China Claims #9 Rank in United States Patents", www.defence.pk/forums/china-defence/55892-china-claims-9-rank-united-states-patents.html (recuperado el 23 de abril de 2011).

138 Raja Murthy, "China on Patent Overdrive", *Asia Times Online*, www.atimes.com/atimes/China_Business/MA07Cb01.html (recuperado el 24 de marzo de 2011).

139 "U.S. Customs and Border Protection", *Trade*, www.cbp.gov/xp/cgov/trade/priority_trade/ipr/pubs/seizure/ (recuperado el 14 de febrero de 2011).

140 "Battle of Ideas: Intellectual property in China", *The Economist* (25 de abril de 2009): 73. "China on Patent Overdrive", Asia Times Online, www.atimes.com/atimes/China_Business/MA07Cb01.html (recuperado el 14 de febrero de 2011).

141 "Inside the Knockoff-Tennis-Shoe Factory", NYTimes.com, www.nytimes.com/2010/08/22/magazine/22fake-t.html?_r=2&adxnnl=1&emc=eta1&adxnnlx=1282932069-1merRjlswb8WDMPz0lEG1w (recuperado el 14 de febrero de 2011).

142 "International AntiCounterfeiting Coalition", www.iacc.org/ (recuperado el 14 de febrero de 2011).

143 Stephanie Sutton, "EFCG: Counterfeit Medicines More Profitable than Heroin", pharmtech.findpharma.com/pharmtech/Ingredients/EFCG-Counterfeit-Medicines-More-Profitable-than-He/ArticleStandard/Article/detail/635540 (recuperado el 16 de febrero de 2011).

144 William Booth, "Drug Cartels Muscle into Piracy Business", *The Washington Post* (1 de junio de 2011): A-1.

145 *Ídem*, citado por Jonathan Erece, coordinador de aplicación comercial para United States Protection.

146 "Fake drugs: Poison Pills", *The Economist*, www.economist.com/node/16943895?story_id=16943895 (recuperado el 14 de febrero de 2011).

147 *Ídem*.

148 Benoit Godart, "IP crime: the new face of organized crime", *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, jiplp.oxfordjournals.org/content/5/5/378.full (recuperado el 14 de febrero de 2011).

149 "Software piracy takes toll on global scale", Hack in the Box: Keeping Knowledge Free, www.hackinthebox.net/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=2951 (recuperado el 23 de abril de 2011).

150 "Microsoft says software piracy continues to grow,"| TG Daily www.tgdaily.com/hardware-brief/13603-microsoft-says-software-piracy-continues-to-grow (recuperado el 14 de febrero de 2011).

151 *Ídem*.

152 "Business in China and the West: A Tale of Two Expats", *The Economist* (29 de diciembre de 2010): 73.

153 "Business Software Alliance - Global Software Piracy Study", portal.bsa.org/globalpiracy2009/index.html (recuperado el 16 de febrero de 2011).

capítulo 4

Entornos económicos que enfrentan los negocios



Fuente: Stéphane Bidouze Shutterstock.com

Objetivos

1. Comunicar la importancia del análisis económico.
2. Analizar la idea de libertad económica.
3. Determinar las características de los tipos de sistemas económicos.
4. Introducir la noción de capitalismo de Estado.
5. Determinar los indicadores de desarrollo, desempeño y potencial económico.

Acceda a una multitud de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Un hombre es rico cuando no debe nada.

—Proverbio francés



CASO El regreso se acelera[1]

En el mundo de la globalización, se batalla a menudo para separar la retórica de la realidad. Algunos la ven al extremo, como una transformación de todo; otros la ven solamente como la última etapa en la evolución del mercado. Hay quienes la ven como una fase final antes de que las fuerzas de la desglobalización dejen pasar el inevitable regreso a la empresa local. A pesar de la amplia gama de opiniones, pocos dudan que la integración ahora en curso de las economías nacionales al mercado global reajuste el entorno de los negocios.

Las discusiones han tomado un tono mucho más dramático en los últimos años. Algunos comentaristas ven el estrechamiento del mundo mediante el cual los avances en las instituciones, comunicaciones y tecnología cambian fundamentalmente la economía de la globalización. Hablan de "herramientas distribuidas de innovación y conectividad que dan poder a los individuos para que desde cualquier lugar compitan, se conecten, y colaboren".[2] Fortalecidas mediante las innovaciones en hardware y software, las empresas operan en cualquier lugar y en cualquier momento.

Otros enfatizan la entrada de miles de millones de personas al mercado global. Algunos razonan que el mundo está experimentando una transformación de dos partes.

> Tres mil millones de nuevas personas —mil quinientos millones de chinos, mil millones de India y quinientos millones del antiguo bloque soviético— repentinamente han ingresado a la economía global todos al mismo tiempo. Dentro de estos tres mil millones de personas hay una población tan grande como la de Estados Unidos, más grande que la de cualquier país de Europa o que la de Japón, que es completamente igual de habilidosa y puede hacer todo lo que puede ser hecho en Estados Unidos, Japón o cualquiera de los países desarrollados por diez centavos de dólar.[3]

Rara vez tienen lugar cambios semejantes. Inevitablemente, la entrada de miles de millones de trabajadores hábiles y de bajo salario reajusta radicalmente cómo reinterpretamos los conceptos de capital y de trabajo en la producción de bienes y servicios.

Finalmente, las consecuencias del colapso económico global resucitan el espectro de mercados que desaceleran y disparan la desglobalización. Aumentan las barreras comerciales, las empresas adversas al riesgo y los consumidores nacionalistas que frenan el movimiento trasnacional de información, personas, productos, capital y empleos. Los gobiernos contienen a los espíritus animales del capitalismo, regulando lo que se había convertido en mercados peligrosamente libres. La libertad económica, como vimos con la libertad política en el capítulo 3, está bajo el ataque de la emergente intervención del Estado.

¿QUÉ SIGUE?

Provocativas por derecho propio, estas interpretaciones sugieren que, en las primeras décadas del siglo XXI, la globalización reforzó los desarrollos de largo plazo e inició tendencias poderosas. Combinadas, desafían el estilo personal de vida, el empleo, la empresa, el país y el futuro. La posibilidad de la globalización ha alcanzado un punto de inflexión —específicamente, un momento donde viejos patrones estratégicos dejan paso a los nuevos—, señala la necesidad de que los gerentes reconsideren los principios y las prácticas de la economía.

Comprender a dónde nos dirigimos requiere destacar de dónde venimos. Al inicio, la atención se dirige a cómo evolucionó la economía mundial desde 1950 hasta el 2000. Durante este tiempo, la difusión de los principios de democracia y libre mercado impulsó un creciente comercio entre los países más ricos y desarrollados. También se extendió hacia muchos países más pobres y en desarrollo. Instituciones como el Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial de Comercio y el Banco Mundial estabilizaron el campo de juego. Desde Estados Unidos, Europa occidental y Japón —la así llamada tríada— las empresas regían los negocios internacionales y globalizaron el mundo a su imagen y semejanza.

Los precedentes de esta era se quedan cada vez más cortos para ayudar a los gerentes a interpretar los acertijos de hoy. De hecho, enfocarse en los indicadores comprobados del pasado distorsiona la interpretación de la economía global de nuestros días. Sin duda, las medidas sobre el desempeño y el potencial importan en los países desarrollados; sin embargo, ya no tan contundentemente. Las tendencias que se han desplegado ahora dirigen la atención hacia un cambio de época en el centro de gravedad de la economía global.

EL SURGIMIENTO

Para 2050, cuatro de las seis mayores economías del mundo —Japón, China, India y Rusia— estarán en Asia mayor. Su crecimiento creará un segundo nivel de economías robustas entre sus vecinos asiáticos, tales como Singapur, Corea del Sur, Indonesia, Taiwán, Kirguistán, Vietnam, Tailandia y Australia. En otras partes del mundo, países como Brasil en Sudamérica, Sudáfrica en África, e Israel y Arabia Saudita en Medio Oriente se desarrollarán junto con sus contrapartes asiáticas (vea el mapa 4.1). Todos, aunque cada uno a un paso diferente, se están desplazando inexorablemente desde la periferia hacia el centro de la economía global.

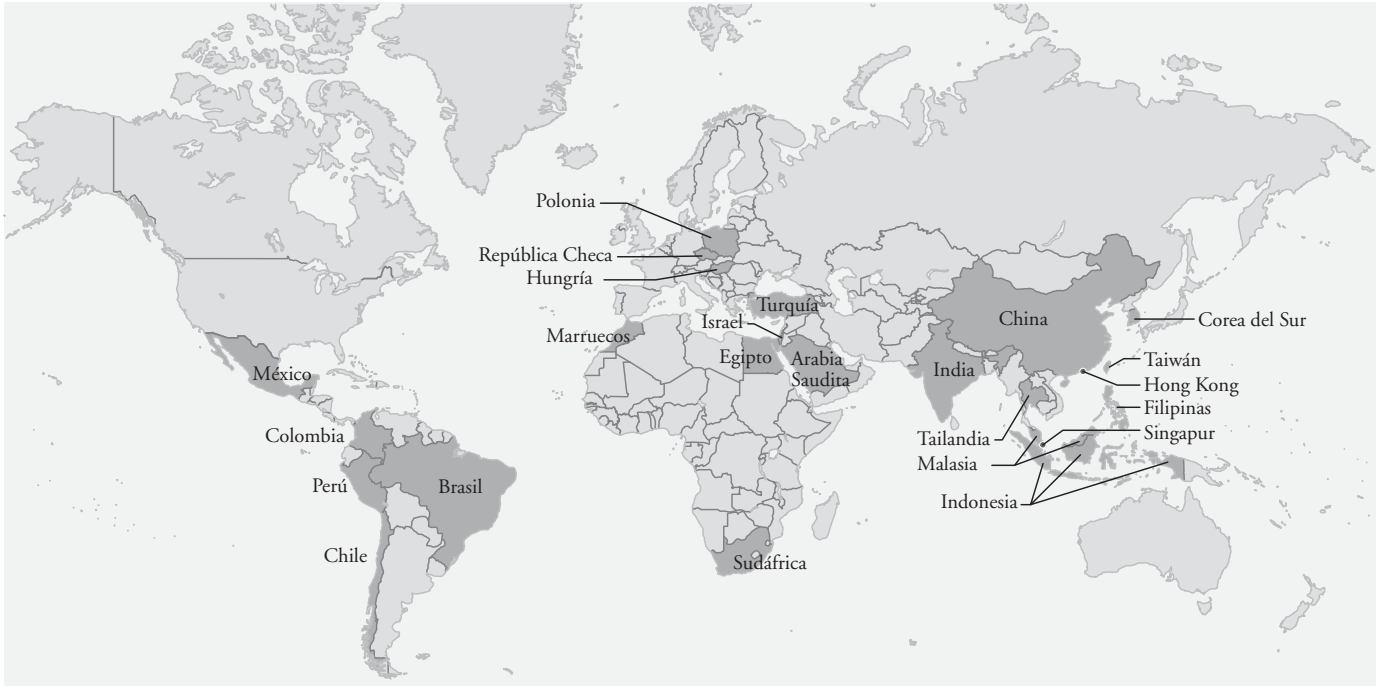
Hacer una extrapolación de 2012 a 2050 es, sin duda, más especulación que estimación. Aun así, estos países están implementando fuertes políticas en pro del crecimiento. Los datos duros conocidos hasta ahora confirman su éxito. En 1980, la producción combinada de las economías emergentes representó 36 por ciento del PIB global. Marcó un hito en 2009, con más de la mitad del PIB mundial.[4] Asimismo, la participación de las economías emergentes sobre las exportaciones del mundo es hoy casi de 50 por ciento (a partir de 20 por ciento registrado en 1970). Su participación en las reservas de divisas mundiales alcanza 70 por ciento (siendo que tenía déficits netos a mediados de la década de 1990). Solamente China tiene más de 28 por ciento de las reservas globales. Institucionalmente, el Grupo de los 7, que por largo tiempo fue un baluarte del mercado desarrollado, se expandió hasta el Grupo de

MAPA 4.1 Mercados emergentes líderes

Existen varios tipos de designaciones de mercados, incluyendo avanzados, industriales, posindustriales y en desarrollo. Aquí identificamos aquellos mercados a los que se refiere comúnmente como economías emergentes. Estos 24 países obtienen esta designación dado el estatus de su desarrollo de mercado y por su alta tasa de crecimiento económico.

Fuente: Recopilado de *The Economist* y del Morgan Stanley Emerging Markets Index.

Nota: Dado que ésta es una proyección de Mercator, la escala se aproxima a la distancia Este-Oeste en el Ecuador; sin embargo, cuanto más se aleja del Ecuador, más se distorsiona la distancia de Este a Oeste.



los 20, otorgando así a nuevos miembros como China, India, Brasil, México y Corea del Sur mayor capacidad de opinión en el principal foro de política mundial. Estos nuevos grupos de interés defienden puntos de vista diferentes con respecto a la regulación del comercio y de las inversiones. Colectivamente, el surgimiento acelerado de las economías emergentes señaló que los países ricos del mundo del siglo XX no dominarían la economía global en el siglo XXI.[5]

Las economías de los mercados emergentes sugieren que la revolución apenas ha comenzado. La ambición por mejorar la infraestructura, aumentar la productividad, crear empleos y aliviar la pobreza ha puesto en movimiento lo que probablemente será el mayor estímulo económico en la historia. La última transformación de magnitud similar —la Revolución Industrial— implicó a muchas menos personas en muchos menos países, pero aun así produjo una expansión económica de siglo y medio que alteró la vida en todos lados. La revolución de hoy se extiende por todo el orbe e incluye a muchas más personas en muchos más países. La transferencia del bastón de mando de los países ricos a los mercados emergentes, para bien o para mal, reajusta nuestra interpretación de los entornos económicos.

PRECEDENTES Y PREDICCIONES

Dar sentido a la situación hace que algunos sean impulsados a revisar un periodo más amplio de la historia. Al revisar el último milenio, dicen, el drama económico actual se pone en perspectiva. Antes de que el motor de vapor y el telar eléctrico impulsaran la transferencia del poderío económico de Asia a Occidente, las economías emergentes de hoy dominaron la producción del mundo. Desde el año 1000 hasta mediados de la década de 1880, fabricaron en promedio 70 a 80 por ciento de la producción mundial (vea la figura 4.1). Durante este lapso, China e India fueron las dos economías más grandes del mundo; tan sólo China generaba una tercera parte del producto interno bruto del mundo en 1820. En 1850, China produjo el porcentaje más alto de todos los bienes consumidos en el mundo. Gran Bretaña, con base en la Revolución Industrial, pronto reclamó este título antes de ceder la posición principal a Estados Unidos cerca del inicio del siglo XX. Para 1950, la participación

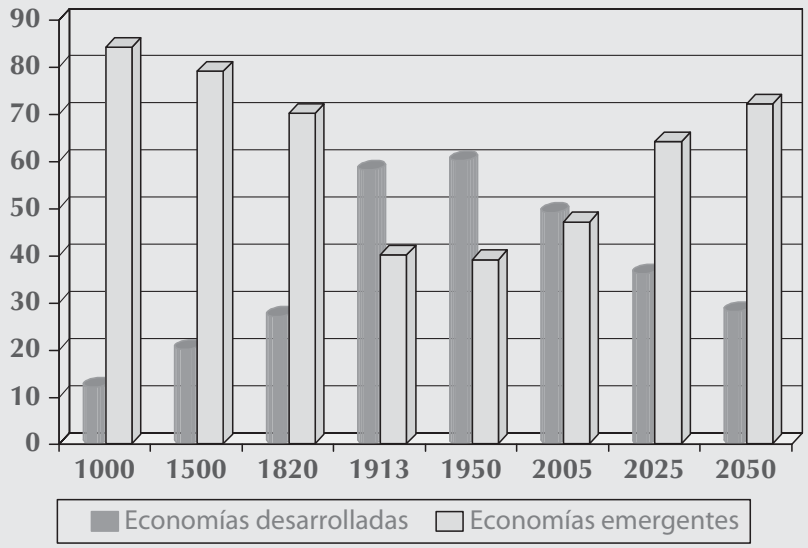


FIGURA 4.1 Los mercados emergentes efectúan un regreso

Durante la mayor parte del último milenio, las economías emergentes de hoy, más notablemente China e India, representaron cerca de 70 por ciento de la producción económica global. Para el siglo XX, las economías desarrolladas de hoy, como Estados Unidos, Alemania y Japón, generaron más de la mitad de la producción económica global. Las tendencias sugieren que, para 2050, si no es antes, las economías emergentes otra vez representarán más de 70 por ciento de la producción económica global, culminando así su regreso.

Fuentes: Basado en *The World Economy: A Millennial Perspective, Angus Maddison*. París: OECD Development Centre Studies, 2001; FMI; *The Economist*.

de las economías emergentes en la producción global había caído 40 por ciento; la participación de China se redujo a 5 por ciento. Perdieron su liderazgo (temporalmente, según sugieren las nuevas tendencias) al tiempo que el fracaso político interno, agravado por la explotación colonial y acuerdos comerciales injustos fomentaron el aislamiento y la xenofobia. En consecuencia, la Revolución Industrial benefició a Occidente al tiempo que pasó de largo por las economías emergentes.

Hoy su ambición es franca: restaurar su estatura histórica como el motor de la economía global. Desde 2001, el crecimiento anual en los mercados emergentes ha sido, promedio, de 6.4 por ciento; en contraste, en las economías ricas el promedio es de 1.6 por ciento. Mientras las economías emergentes se expanden, la **crisis financiera global** frena y constriñe a muchas economías desarrolladas. Durante la próxima década, las economías emergentes crecerán a un promedio de 6.8 por ciento al año. Además, casi 70 por ciento del crecimiento del mundo durante los próximos años provendrá de los mercados emergentes, donde 40 por ciento provendrá de China e India y otro 15 por ciento de Brasil, Indonesia, Rusia y Corea del Sur.[6] En contraste, la mayoría de las economías desarrolladas serán afortunadas con sólo crecer. Si estas tendencias persisten, más o menos en 20 años las economías emergentes completarán su regreso, representando de nuevo más de 70 por ciento de la producción global.[7] Para simbolizar este proceso, China reclamó el primer lugar que tuvo por última vez en 1850 —produjo 19.8 por ciento de todos los bienes consumidos en el mundo en 2009—; Estados Unidos, líder durante los anteriores 110 años, produjo 19.4 por ciento y cayó a segundo lugar.[8]

El rol decreciente de las economías ricas de hoy, junto con el alcance acelerado de las economías emergentes, cambia los patrones de inversión, comercio, consumo, riqueza, pobreza, fiscales y monetarios. Para algunos, estos cambios representan amenazas. Para otros, crean oportunidades. La figura 4.2 muestra quién ve cuál aspecto. Notó un observador: "Ningún visitante [que acuda] al mundo emergente puede evitar sentirse impresionado por el optimismo prevaleciente, en particular si su punto de partida es el Occidente atormentado por la recesión… [los mercados emergentes] ven oportunidades en todas las dificultades en lugar de ver dificultades en toda oportunidad".[9] Dicho de otra manera, los puntos de inflexión estratégicos no necesariamente llevan a un desastre, como los teléfonos celulares a las líneas de tierra o internet a los periódicos centrados en la impresión. El cambio crea prospectos para los jugadores, ya sean novatos o titulares, adeptos a operar en una nueva economía, tal como hicieron aquellos que aplicaron los microprocesadores de computadora a los teléfonos celulares o las editoriales que migraron a la web.

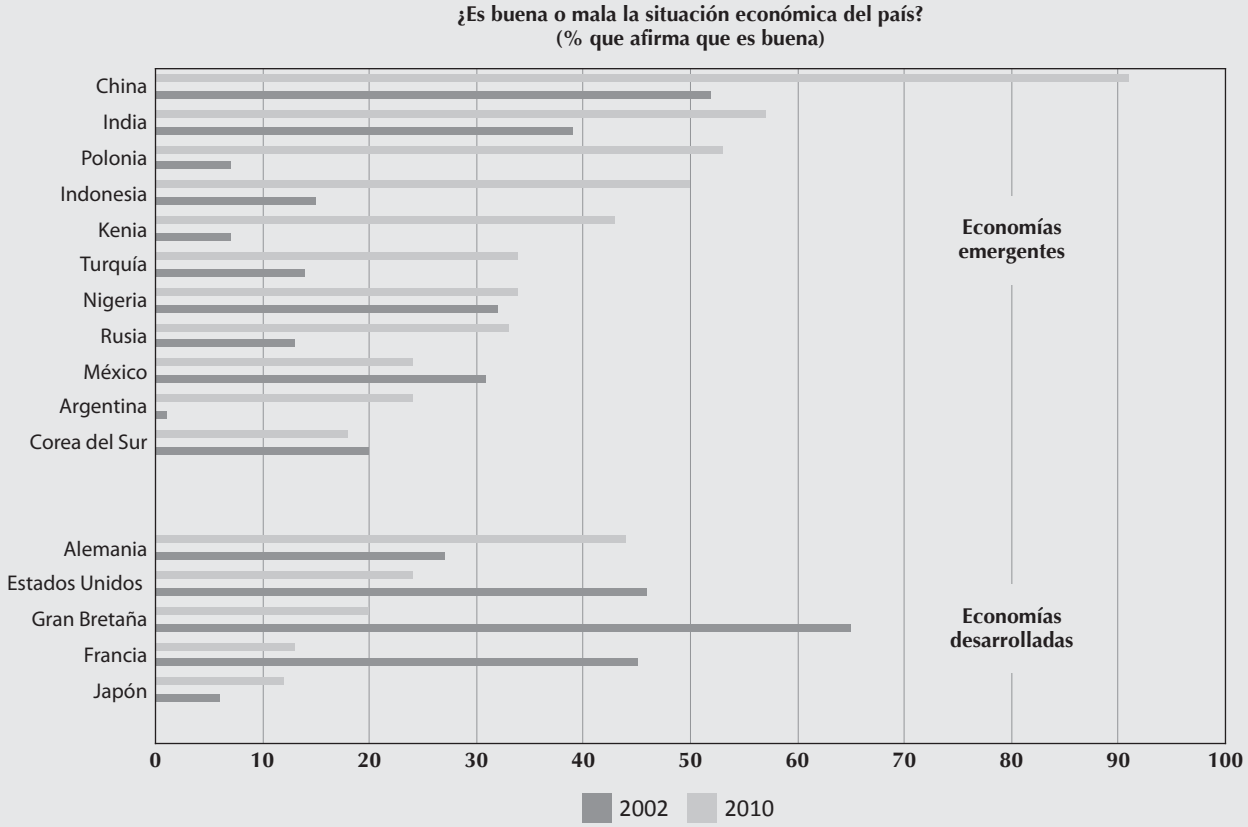
AQUÍ Y AHORA

Grandes tendencias, como el regreso económico tratado aquí, son eventos raros. E, incuestionablemente, las tendencias con frecuencia fracasan. Aun así, en este punto, las probabilidades son que los diseñadores de políticas, ejecutivos, trabajadores e inversionistas lucharán con este cambio durante décadas. Contra este panorama, el presente capítulo perfila los marcos que interpretan al nuevo y valiente mundo. El cambio económico, en particular del tipo que hemos visto durante la crisis financiera global, parece impredecible. No obstante, como

FIGURA 4.2 ¿Es buena o mala la situación económica del país?

Las encuestas regularmente buscan el sentir de los ciudadanos sobre la situación económica de su país. Estos resultados, los últimos en una serie de largo tiempo, sugieren que en las economías emergentes las personas tienen mayor confianza en su situación actual que sus contrapartes en los mercados desarrollados.

Fuente: Adaptado de Pew Global Attitudes Project: Country's Economic Situation, 2011.[i]



veremos en este capítulo, hay motivo y ocasión que ayudan a los gerentes a interpretar el desarrollo, evaluar el desempeño, y valorar el potencial de los entornos económicos.

Introducción

Los sistemas culturales, políticos y legales influyen en las decisiones de una empresa acerca de dónde, cuándo y cómo hacer negocios. Este capítulo completa nuestro macro-perfil. Presenta las perspectivas y herramientas que los gerentes utilizan para interpretar los entornos económicos.[10]

Aunque fácil y excesivamente dramatizada, esta tarea tal vez no haya sido más importante en el curso de nuestra vida sino hasta hoy, dadas las oportunidades y los desafíos que enfrentan actualmente individuos, empresas y países. Por ejemplo, considere la siguiente situación. En 2007, la escasez de silicio poli-cristalino —principal materia prima de los paneles solares— amenazaba la naciente industria de la energía solar en China. Los precios del polisilicio aumentaron en diez veces en un año, llegando a 450 dólares estadounidenses por kilogramo en 2008. Empresas extranjeras dominaban entonces la producción y les pasaban los altos costos a los productores chinos. La respuesta de Pekín fue pronta: el desarrollo de insumos domésticos de polisilicio fue declarado prioridad nacional. Los bancos propiedad del Estado, junto con el fondo para la riqueza soberana de China, inyectaron dinero a los fabricantes locales de polisilicio. Los gobiernos locales apresuraron las autorizaciones para abrir nuevas plantas. En Occidente, las fábricas de polisilicio necesitan de largas revisiones que dan por resultado se inviertan años para poder construir una planta. En China, Zhu Gongshan recaudó mil millones de dólares para una planta, la construyó y comenzó la producción en un lapso de 15 meses. Desde entonces, ha creado uno de los fabricantes más grandes del mundo de polisilicio, GCL-Poly Energy —cuyo propietario clave es el fondo para la riqueza soberana de China—. Hoy, China fabrica cerca de una cuarta parte del polisilicio del mundo y surte a cerca de la mitad del mercado global con equipo de energía solar terminado.[11]

Más que una situación aislada, la historia de GCL-Poly Energy es cada vez más la norma. Las economías emergentes están reinventando los sistemas de producción y distribución así como experimentando con modelos de negocio completamente nuevos. Como resultado, las empresas multinacionales occidentales repiensan sus estrategias y reposicionan sus activos. En todo el mundo los diseñadores de políticas observan el juego, añadiendo o quitando cosas de manera que impulsen el desempeño.

Los gerentes estudian el entorno económico de un país para evaluar su desarrollo, explicar su desempeño y estimar su potencial.

Los gerentes siguen los cambios, evaluando los eventos y tendencias. Los siguientes supuestos enmarcan su análisis.

Los países difieren de diferentes maneras. Los países tienen diferentes niveles de desarrollo, desempeño y potencial económico. Por ejemplo, en términos absolutos, la producción global anual más que se quintuplicó entre 1970 y 2010, creciendo de $12 billones a $61 billones. La globalización aparentemente amplió la economía para todos. En términos relativos, muchos países prosperaron, algunos más que otros, y otros no lo hicieron en absoluto. Diferentes razones explican los éxitos y fracasos en diferentes países. Por ejemplo, predecir la respuesta de China a la escasez de silicio policristalino hubiera alentado algunas opciones mientras se rechazaban otras. Estimar el atractivo de un país como lugar para hacer negocios, y una vez allí, tomar decisiones prudentes de inversión y operativas depende de qué tan bien los gerentes comprenden, se anticipan y adaptan a su entorno económico.

Estudiar un entorno económico ayuda a los gerentes a hacer mejores elecciones de inversión y a tomar mejores decisiones operativas.



Los cambios económicos y políticos alteran las circunstancias del mercado. Aunque el ritmo varía de un país a otro, los entornos económicos cambian. Desde la década de 1980, las empresas disfrutaron de oportunidades mientras las naciones adoptaban los principios del capitalismo y las prácticas de libre mercado. La rápida puesta en marcha de las fábricas de polisilicio en China, imposible en 1980, la movió de la periferia al centro de la industria de la energía solar en 2010. En Occidente, la crisis financiera global ha reiniciado el juego, impulsando reformas de mercado y regulación más estricta. En Oriente, ha apoyado la participación creciente del gobierno en la asignación de recursos.

En ambos mundos mercantiles, las cambiantes políticas económicas revelan las ambiciones del gobierno. También destacan las implicaciones para la libertad económica. Por ejemplo, a mediados de 2011, Bolivia desmanteló su modelo de privatización que gobernaba la industria minera y expropió todos los activos propiedad de empresas mineras privadas, en su mayor parte extranjeras. Los ejecutivos de todo el mundo debieron determinar si esto fue un ejemplo aislado o el inicio de una tendencia. En consecuencia, los gerentes estudian los cambios, tanto grandes como pequeños, tanto aquí como allá, que dan forma a los entornos económicos. Y, aunque intentan no pensar en eso, se dan cuenta de que los pasos dados en Irlanda, Tailandia, Australia o México difieren de los dados en China, Brasil, Estonia o Sudáfrica. La tarea es distinguir entre tendencias comunes y eventos únicos.

Conexiones, cambio y consecuencias. Además de evaluar los mercados extranjeros en que operan, los gerentes supervisan aquellos donde no lo hacen. La globalización conecta países. El cambio en un país tiene consecuencias en otros. Las empresas también supervisan los cambios en países donde mejorar el desempeño o revisar las políticas fortalece a los competidores locales. En Boston, por ejemplo, con ayuda de $43 millones en asistencia pública, Evergreen Solar se convirtió en uno de los fabricantes más grandes de paneles solares en Estados Unidos en 2009. En 2011, cerró su fábrica en Massachusetts, despidió a 800 trabajadores, y cambió su producción a una empresa conjunta con una empresa china localizada en Wuhan, China. Evergreen Solar reunió la mejor economía de ubicación y el mayor apoyo gubernamental para impulsar la actividad solar en China.[12] En una escala mayor, la Organización de las Naciones Unidas estima que hay aproximadamente 22 mil multinacionales con base en el mundo emergente; pocas de éstas existían hace 10 años.[13] El número de empresas de Brasil, India, China o Rusia citadas en el *Financial Times 500* aumentó de 15 en 2006 a 77 en 2010. Además, por primera ocasión una empresa china, PetroChina, destronó a Exxon Mobil como la empresa más valiosa del mundo.

Revisión de concepto

En el capítulo 1, con "Las fuerzas que impulsan la globalización" explicamos cómo el entorno económico responde a la tecnología, el comercio, la competencia, las actitudes del consumidor y a las relaciones transfronterizas. El alcance de las conexiones que ocurren entre estas condiciones impulsa a las EMN a examinarlas como factores individuales e interdependientes.

Desafíos del regreso. El ascenso de las economías emergentes distorsiona los indicadores económicos tradicionales. La mayor competencia por los escasos recursos aumenta los precios de las materias primas, pero disminuye los costos de los bienes manufacturados; más personas están trabajando en todo el mundo, pero la pobreza aumenta; y reciclar las masivas reservas de divisas extranjeras significa que el capital es demasiado barato en un lugar y demasiado caro en otro.[14] Más de 70 por ciento del crecimiento mundial en los próximos años se verá en los mercados emergentes. Los instintos macroeconómicos de los gerentes, comprobados en décadas pasadas en Occidente, se adaptan a las cambiantes y en ocasiones confusas circunstancias.



Elecciones de los ciudadanos, diseñadores de políticas, e instituciones. La economía es vital para los ciudadanos, los diseñadores de políticas y las instituciones. Para el 2000, el aparente triunfo de los mercados libres sobre las economías controladas por el Estado había llevado a los países a lanzar programas ambiciosos de desarrollo. Las reformas de libre mercado aumentaron la inversión, el consumo, el empleo y la riqueza. Sin embargo, la crisis financiera global siembra dudas sobre la **sustentabilidad** del cambio encabezado por el mercado. Los gobiernos, en particular los de Occidente, restringen cada vez más los espíritus animales del capitalismo sin freno a través de regulaciones en expansión. Los nuevos estándares del mercado reajustan la valuación de activos y la asignación de recursos, dan nueva forma al comercio y a la inversión y reconfiguran las industrias. Todo lo cual, como vemos, sucedió rápidamente en la industria de la energía solar. De ahí que una mayor comprensión de las transiciones económicas y de la evolución del mercado ayude a los ciudadanos, a los diseñadores de políticas y a las instituciones a tomar mejores decisiones.

Revisión de concepto

Un principio de la globalización es la amplia y creciente red de relaciones desarrollada entre personas, empresas, países e instituciones. Filosóficamente, el mismo principio se aplica a la aparición y evolución de las economías.

¿Es importante la geografía? Cambio y consecuencia del hielo del Mar Ártico

La comprensión de los entornos económicos impulsa a los gerentes a que les importen las dimensiones cambiantes del mundo. Por ejemplo, la **geografía económica** es el estudio de la ubicación, distribución y organización espacial de las actividades económicas por toda la Tierra. Pensaríamos que el terreno de nuestro planeta ya habría sido mapeado cuidadosamente durante el último milenio dada la expansión implacable del comercio y la inversión. Sin embargo, tanto por razones buenas como malas, vemos desarrollos interesantes en la geografía de la globalización.

Hoy, la mayoría de los bienes intercambiados entre el este de Estados Unidos, el norte de Europa y Asia viajan a través del Canal de Panamá para navegar entre el océano Atlántico y el Pacífico. Asimismo, muchos bienes que se intercambian entre Asia y el sur de Europa viajan a través del Mar de China Meridional, cortan pasando Singapur, dan la vuelta por la parte situada más al sur de India, pasan por el Canal de Suez, cruzan el Mediterráneo y se dirigen a la costa occidental de Europa.

Ahora, igual que los canales de Suez y Panamá cambiaron el flujo del comercio, también el calentamiento global podría hacer lo mismo. Imágenes satelitales muestran las consecuencias del calentamiento global en las latitudes del norte. El casquete polar que se encoje está convirtiendo a las prohibitivas aguas de la cima del mundo en nuevas rutas de navegación. Empresas y países evalúan las implicaciones de las rutas navieras emergentes que vinculan el Atlántico y el Pacífico por la costa ártica de Rusia (Paso del Noreste) o a través del archipiélago ártico de Canadá (Paso del Noroeste).[15]

Viajar por estos pasos de fábula, en lugar de hacerlo por los canales de Panamá o Suez, altera la logística de navegación y las rutas comerciales. El viaje desde Vladivostok, en el lejano oriente de Rusia, hasta Rotterdam, vía el Paso del Noreste, tarda menos de un mes. La ruta tradicional por el Canal de Panamá se toma al menos seis semanas. Similarmente, enviar bienes desde Corea del Sur a los Países Bajos vía el Canal de Suez significa viajar 14 mil millas náuticas (unas 15 mil millas terrestres); pero enviarlos por el Paso del Noroeste quita unas 3 mil millas náuticas (3452 millas terrestres) y 10 días al viaje. Y dado que el tiempo es dinero, un viaje más corto reduce significativamente el costo por barco por viaje.[16]

(continúa)

Una moneda de dos caras

El casquete polar ártico que se encoge es, en el mejor de los casos, una moneda de dos caras. Si continúa disminuyendo, amenaza con desestabilizar el medio ambiente. Pero, al abrir los pasos del Noreste y del Noroeste, crea opciones significativas de comercio y logística.

Fuente: Basada en una imagen satelital de NASA tomada en septiembre de 2010.



Actualmente, los barcos pueden navegar por los pasos del Noreste y del Noroeste al final de la etapa de derretimiento del verano.[17] Sin embargo, para mediados de siglo, los científicos predicen que estas vías marinas podrían mantenerse libres de hielo durante todo el año. De acelerarse la pérdida de hielo podría adelantarse tal fecha. Los científicos que siguen la extensión máxima anual del mar Ártico reportaron que en 2011 tuvo las menores extensiones de hielo que se hayan medido. "Durante los primeros 20 años de registro satelital, el promedio máximo anual era básicamente uniforme", dijo la NASA. "Entonces, en 2011, vemos un descenso abrupto".[18]

El hielo ártico que se encoge es, en el mejor de los casos, una bendición mixta. Porque mejorar las condiciones para poder viajar por los pasos del Noroeste o del Noreste depende de que empeoren las condiciones generales del planeta. A medida que el cambio climático reajuste el casquete polar Ártico, sin mencionar que redibujará radicalmente las líneas costeras del mundo, dará por resultado nuevas rutas, mercados y recursos comerciales. No obstante, un mundo cada vez más caliente posee innumerables efectos colaterales que podrían sobrepasar los beneficios de tener vías comerciales más cortas.

Análisis económico internacional

Actualmente el Banco Mundial identifica 208 entornos económicos distintos en el mundo —194 países y otras 14 economías con poblaciones de más de 30 mil habitantes—.[19] Pocas EMN pueden fondear y tener operaciones en todos los 208 mercados. Las restricciones de recursos significan que los gerentes deben priorizar sus opciones, operando en países que ofrecen el mayor rendimiento con el menor riesgo. Mejorar las decisiones depende de evaluar el desarrollo, el desempeño y el potencial de una economía. En particular, aunque las ciencias económicas defienden muchos principios científicos, aún depende de una variedad de conductas interpretar la actividad.[20] Como resultado, las evaluaciones a menudo son más condicionales que universales porque:

Dadas las restricciones de recursos, los gerentes se preguntan cuáles países en el mundo justifican una inversión.

1. La complejidad de incluso el sistema económico más sencillo desafía una clasificación clara. Es difícil estipular indicadores que representen definitivamente el desempeño económico de un país y su potencial. Los gerentes pueden consultar una serie de indicadores en continua expansión. El desafío es identificar las medidas que importan, mapearlas en un mercado y supervisar su desempeño.

FIGURA 4.3 Factores económicos que afectan las operaciones de negocios internacionales



2. El dinamismo en el mercado significa que las medidas hoy válidas podrían no serlo mañana. En víspera de la crisis financiera global, algunos indicadores que funcionaron en 2007 ya eran imperfectos para 2009 y continuaron bajo sospecha en 2011.
3. Igual que ninguna persona es una isla, ningún país está aislado. La consecuencia de las conexiones es un sistema integrado de mercados donde las acciones de uno influyen en los resultados de otros. Las interdependencias complican las interpretaciones. Es difícil ajustar el análisis para integrar las acciones y reacciones ocurridas a lo largo de un amplio espectro de mercados.

La figura 4.3 muestra cómo superan los gerentes estas restricciones. Identifica las condiciones económicas que dan forma al desarrollo, al desempeño y al potencial de un país. Además, destaca ciertos elementos, específicamente la libertad económica y el tipo de sistema que guían su evaluación. La figura 4.3 también sugiere que los vínculos presentes entre los elementos significan que un cambio en uno afecta a otros; por lo tanto, una perspectiva de sistemas resulta útil. Considere, por ejemplo, las consecuencias de una reducción en las tasas de interés; un recorte incita a pedir más préstamos que impulsan mayor demanda que aumenta la inflación que erosiona el poder adquisitivo que crea presión salarial que reduce las ganancias que restringen el ahorro y así sucesivamente. Clarificar las interacciones entre los elementos de una economía ayuda a estimar su trayectoria hacia el desarrollo y el potencial de su desempeño. Por lo tanto, los gerentes a menudo integran perspectivas a partir de las actividades de una empresa, de informes de analistas y de artículos noticiosos para desarrollar un perfil de mosaico que represente las características de la economía y calcule sus interacciones.

Los gerentes aplican tres perspectivas para mejorar su percepción de los entornos económicos. Primero, calculan cuánta libertad tendrán para hacer inversiones y ejecutar operaciones como les parezca adecuado. Segundo, evalúan el tipo de sistema económico del país, estudiando cómo las políticas presentes dan forma al desarrollo y al desempeño. Tercero, investigan los puntos de inflexión que impulsan el cambio económico, evaluando las condiciones que moderan la libertad económica así como la posibilidad de mover un país de un sistema económico a otro. Colectivamente, estas perspectivas identifican dónde deben hacerse las inversiones y, tal vez más importante, dónde no.

Revisión de concepto

En el capítulo 1 vimos que las cambiantes variables del entorno promueven y restringen la globalización; el capítulo 2 destaca las cambiantes identidades culturales y el capítulo 3 las cambiantes filosofías políticas y perspectivas jurídicas. La misma perspectiva se aplica aquí también —específicamente, que los cambiantes entornos económicos de los negocios internacionales crean oportunidades e imponen restricciones.

Libertad económica

El capítulo 3 utilizó la libertad política para organizar el análisis por una sencilla razón: cualquier análisis de política, sin importar su terminología, sus dimensiones o su dinámica, lleva en última instancia a la cuestión de lo que las personas son libres de hacer en un sistema político. Volvemos a aplicar la misma lógica aquí. Aunque los gerentes supervisan una gama de asuntos económicos, en última instancia el análisis se centra en lo que son libres de hacer como agentes económicos. ¿Qué inversiones pueden hacer? ¿Cómo pueden asignar recursos? ¿Qué derechos de propiedad pueden reclamar? ¿Cómo pueden competir? ¿A quién pueden contratar y despedir? ¿En qué formas de

operación pueden participar? En muchos países, este tipo de libertades son tan comunes que rara vez cruzan por la mente. En muchos otros, sin embargo, estas libertades son tan raras que constituyen puntos de fascinación y conflicto constantes.

La libertad económica sostiene que las personas tienen el derecho a trabajar, producir, consumir, ahorrar e invertir de la manera que prefieran.

Contra este fondo, tenemos que la **libertad económica** es el "derecho absoluto a la propiedad de algo, a plenas libertades de movimiento para el trabajo, el capital y los bienes, y a una absoluta ausencia de coerción o restricción de libertad económica más allá del alcance necesario para que los ciudadanos protejan y mantengan la libertad por sí misma".[21] Más que el Estado, los individuos deciden cómo desean trabajar, producir, consumir, ahorrar e invertir. Es importante que la libertad esté tanto protegida como no restringida por el Estado.

El **Índice de Libertad Económica** estima el grado al que un gobierno restringe la libre elección y la libre empresa por razones que van más allá de la necesidad de proteger la propiedad, la libertad, la seguridad y la eficiencia. Este índice proviene de la noción de Adam Smith de que "las instituciones básicas que protegen la libertad de los individuos para perseguir sus propios intereses económicos provocan mayor prosperidad para la sociedad en general".[22] El Índice de Libertad Económica se compone de 50 indicadores organizados en 10 dimensiones (vea la tabla 4.1). Los analistas aplican este índice a 183 países, evaluando el desempeño de cada uno. Cuanto mayor sea la puntuación en un factor, dentro del rango de 0 a 100 por ciento, mayor será el grado de libertad económica (o, de igual modo, más bajo será el nivel de interferencia gubernamental).

LA LIBERTAD ECONÓMICA HOY

En todo el mundo, la libertad económica avanzó en 2011, volviendo a ganar algo de la inercia que perdiera durante la gran crisis financiera y la subsecuente recesión global. En 2011, la puntuación promedio de libertad era de 59.7 por ciento entre la muestra de 183 países; en 2010 fue de 59.4.[23] En todo el mundo, los gobiernos reiteraron la importancia de tener finanzas sanas, mercados abiertos, reforma regulatoria y derechos de propiedad. Aun así, la libertad económica permanece baja en comparación con la puntuación de 60.2 por ciento alcanzada en 2007, antes de la crisis.

La libertad económica varía entre regiones, las personas que viven en Norteamérica y Europa disfrutan de más libertad económica que las personas que viven en otros lugares. Sobre una base regional, la libertad económica muestra grados más altos en los países occidentales y grados más bajos en los países orientales. Los datos de población indican que la mayoría de las personas viven en países con menores grados de libertad económica (vea la figura 4.4). Aproximadamente 1200 millones de personas viven con grados de altos a moderados de libertad económica. La ma-

TABLA 4.1 Dimensiones del Índice de Libertad Económica

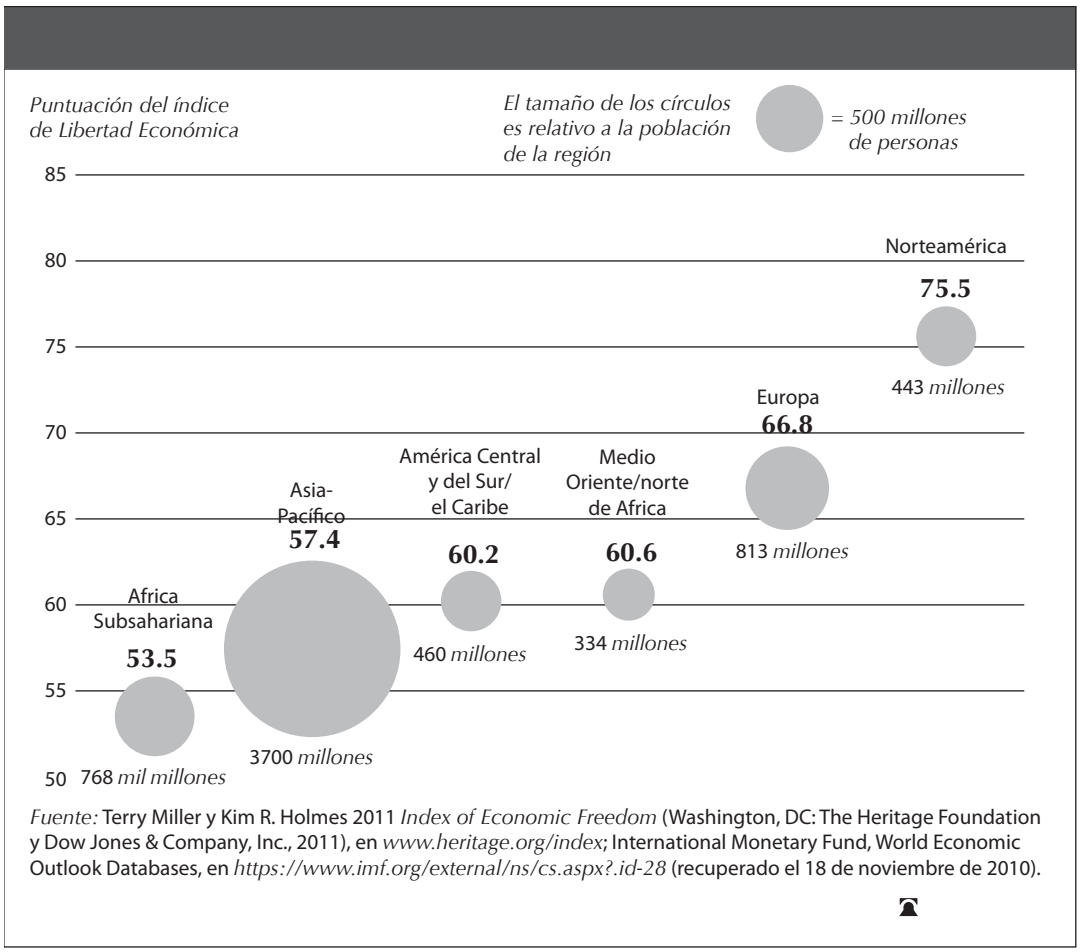
Libertad empresarial La capacidad para iniciar, operar y cerrar un negocio que representa la carga general de regulación así como la eficacia del gobierno en el proceso regulatorio.	**Derechos de propiedad** Capacidad de los individuos para acumular propiedad privada, asegurada por leyes claras que son aplicadas completamente por el Estado.
Libertad monetaria Grado de estabilidad de los precios y el alcance para el control de precios.	**Libertad comercial** La ausencia de barreras arancelarias y no arancelarias que afectan las importaciones y exportaciones de bienes y servicios.
Libertad fiscal Carga fiscal impuesta por el gobierno sobre sus ciudadanos.	**Tamaño del gobierno** Los gastos del gobierno como un porcentaje del PIB.
Libertad de inversión Capacidad de individuos y empresas para transferir recursos, sin restricciones, dentro y fuera de actividades tanto internas como más allá de las fronteras del país.	**Libertad financiera** Eficacia de la banca tanto como independencia del sector financiero del control gubernamental y de su interferencia.
Libertad frente a la corrupción Grado al que la corrupción introduce inseguridad e incertidumbre en las relaciones económicas.	**Libertad de trabajo** Aspectos del marco legal y de políticas que regulan el mercado laboral del país.

Fuente: Basada en The Economic Freedom Index, The Heritage Foundation, y el *Wall Street Journal.*

En todo el mundo, la libertad económica se recuperó en 2011. Se mantiene por debajo de su nivel más alto alcanzado antes de la crisis desatada en 2007.

FIGURA 4.4 Libertad económica por región, con cifras de población

La relación entre libertad económica y población indica que la gran mayoría del mundo, aproximadamente 5500 millones de personas, vive en países cuyos gobiernos restringen su elección sobre cómo quieren trabajar, producir, consumir, ahorrar e invertir.



Fuente: Terry Miller y Kim R. Holmes 2011 *Index of Economic Freedom* (Washington, DC: The Heritage Foundation y Dow Jones & Company, Inc., 2011), en *www.heritage.org/index*; International Monetary Fund, World Economic Outlook Databases, en *https://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?.id-28* (recuperado el 18 de noviembre de 2010).

yor parte de la población mundial, aproximadamente 5200 millones de personas, vive en países donde el Estado otorga bajos grados de libertad económica.

El mapa 4.2 perfila la libertad económica alrededor del mundo. Indica que seis países tienen economías libres, 27 están calificados como mayormente libres, 57 son moderadamente libres, otros 57 son mayormente no libres, y 32 califican como reprimidos.[24] Las economías más libres son Hong Kong, Singapur, Australia, Nueva Zelanda, Suiza y Canadá. Las economías menos libres incluyen a Corea del Norte, Cuba, Zimbabue, Eritrea y Venezuela. Estados Unidos cayó al noveno lugar en 2011 debido en su mayor parte a incrementos en su gasto gubernamental, deuda, y regulaciones. Su puntaje de 77.8 lo colocó en la categoría de "mayormente libre". En 2007, Estados Unidos estaba en quinto lugar con un puntaje de 81.2 y se encontraba en la categoría "Libre".

EL VALOR DE LA LIBERTAD ECONÓMICA

Los países económicamente libres tienden a tener más altos ingresos per cápita, estándares de vida y mayor estabilidad social que los países menos libres o reprimidos.

La libertad económica ayuda a explicar el desarrollo, el desempeño y el potencial de un país. Los países de mayor puntuación tienen mejor desempeño que los rezagados en una variedad de medidas. Los países con mayor libertad económica tienen tasas de crecimiento y productividad más altas. El ingreso es más alto en los países con mayor libertad económica; sobrepasa el doble del

MAPA 4.2 Distribución global de la libertad económica

El Índice de Libertad Económica clasifica a un país como: *libre*, *mayormente libre*, *moderadamente libre mayormente no libre* y *reprimido* según el grado en que su gobierno regula las elecciones económicas de los individuos.

Fuente: Terry Miller y Kim Holmes, *2011 Index of Economic Freedom*, Washington, DC: The Heritage Foundation y Dow Jones & Co., Inc. 2011 (www.heritage.org, recuperado el 1 de junio de 2011). Reimpreso con autorización de The Heritage Foundation.



En todo el mundo, los antecedentes de los mercados libres indican que la libertad económica se relaciona positivamente con la prosperidad financiera, la estabilidad económica y los estándares de vida.

promedio mundial y es siete veces más alto que en las economías calificadas como mayormente no libres y reprimidas (vea la figura 4.5). Entre la libertad económica, la inflación y el empleo existen relaciones positivas. La libertad económica retribuye dividendos sociales. Esperanza de vida, alfabetización, apertura política y sustentabilidad económica muestran relaciones positivas con la libertad económica. Colectivamente, los datos indican una relación positiva entre libertad económica y varias medidas de desempeño económico y calidad de vida.[25] Los datos apoyan el argumento de que liberar recursos del control del gobierno mejora el desempeño financiero, la estabilidad económica y los estándares de vida.

TENDENCIAS EN LA LIBERTAD ECONÓMICA

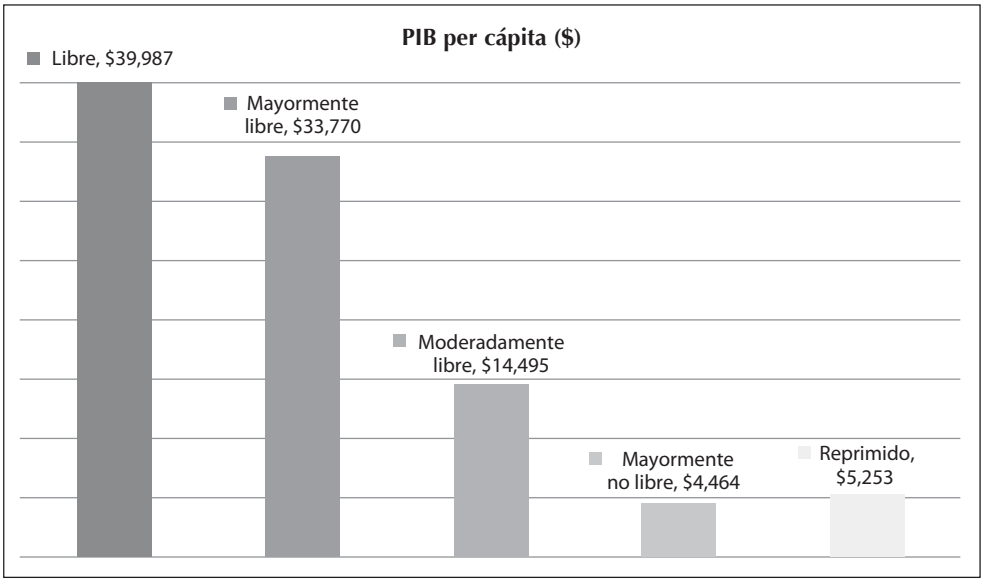
Durante las últimas décadas, los gerentes podían suponer razonablemente que los países adoptarían reformas que aumentarían la libertad económica. Los mercados libres superaron consistentemente a los países "no libres". Grandes y crecientes mayorías creían que la vida de las personas se beneficiaba a partir de más, no de menos, libertad económica. La caída del Muro de Berlín en 1989, al significar el triunfo del capitalismo sobre el comunismo, simbolizó la supremacía de la libertad económica.

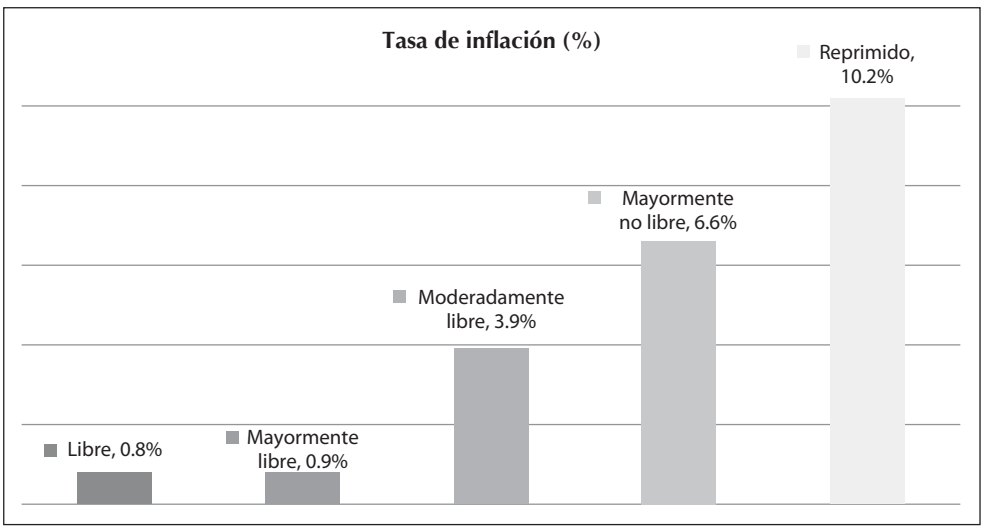
Cada vez más, los países abandonaron las políticas de control estatal y adoptaron principios del capitalismo y prácticas de libertad económica. Por todo el mundo, los gobiernos se adhirieron a las leyes de la oferta y la demanda —la mano invisible del mercado en lugar de la mano visible de los políticos— para afianzar la filosofía y regular las prácticas de sus entornos económicos.

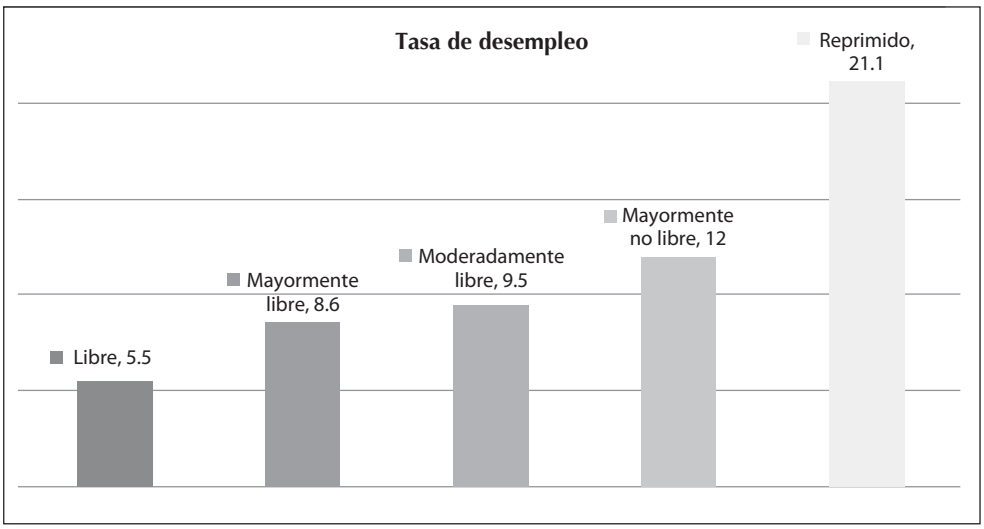
FIGURA 4.5 Libertad económica y principales indicadores económicos

La libertad económica tiene relaciones notables con una variedad de medidas de mercado, sociales y políticas. Aquí vemos que los países económicamente libres, en promedio, tienen ingresos más altos, inflación más baja y desempleo más bajo.

Fuente: Adaptada de los datos reportados por The Heritage Foundation y el *Wall Street Journal, The 2011 Index of Economic Freedom, en* www.heritage.org (recuperado el 6 de junio de 2011). Reimpresa con autorización de The Heritage Foundation.







La crisis financiera global, al fomentar la reaparición de la intervención estatal, ha interrumpido el avance de décadas de la libertad económica.

Las cambiantes condiciones del mercado y las tendencias políticas que se desarrollan indican que las EMN se enfrentan a tiempos económicos inciertos. La crisis financiera global ha perturbado la expansión de libertades económicas. Su efecto inmediato fue que la producción industrial, las exportaciones y el valor de las acciones se rezagaron o tuvieron peor desempeño que durante la Gran Depresión estadounidense.[26] Las persistentes caídas en muchas economías señalaron la más grande contracción económica global desde la Segunda Guerra Mundial.

La escala, el alcance y la rapidez de la crisis financiera global destacaron los límites de una economía de mercado, desafiaron la utilidad del fundamentalismo de mercado y alentaron volver a considerar el rol del gobierno en la economía. El Estado, argumentan algunos, debería regular acuciosamente los espíritus animales de los mercados libres, estabilizar el pánico, salvaguardar a los ciudadanos, redistribuir la riqueza y sostener la demanda. Cada uno y todos estos factores disminuyen la libertad económica.

Hoy, a cinco años del inicio de la crisis, muchas economías se han estabilizado. Aun así, las crisis de deuda soberana, el lento crecimiento, las caras mercancías y el aumento en el desempleo complican la recuperación. Ahora, mientras el mundo se reagrupa, los gerentes batallan para identificar la implicación de estas tendencias en su libertad económica.

Miedo de los mercados más libres Las causas y consecuencias de la crisis financiera global, las cuales evaluamos en el caso de cierre de este capítulo, desafían la legitimidad de la búsqueda por maximizar la libertad económica. Los países, en especial aquellos que fueron golpeados con mayor fuerza por la crisis financiera global y aún experimentan un anémico crecimiento, muestran un débil apoyo hacia los mercados libres. Más que considerarla como un ideal incondicional, están recelosos de maximizar la libertad económica. Las salvaguardas resultantes que impiden otra vuelta de la crisis han aumentado el poder del Estado para con los asuntos económicos. Esto, a su vez, reduce la libertad económica.

La insatisfacción con el capitalismo prevalece en todo el planeta. En promedio, 11 por ciento de los encuestados en 27 países informaron que tenían la opinión de que el capitalismo funciona bien.[27] Otro 23 por ciento veía al capitalismo como fatalmente imperfecto. Muchos pedían un nuevo sistema económico —incluyendo 43 por ciento en Francia, 38 por ciento en México, 35 por ciento en Brasil, y 31 por ciento en Ucrania. Solamente en dos países —Estados Unidos (25 por ciento) y Pakistán (21 por ciento)— una de cada cinco personas siente que el capitalismo funciona bien en su estado actual.[28]



Nuestro caso de apertura del capítulo advierte sobre las actitudes calificativas que mantienen las economías desarrolladas contra las economías emergentes. En 2002, 80 por ciento de los estadounidenses veían el libre mercado —el referente de apoyo entonces— como el mejor sistema económico para el futuro. Para 2010, el apoyo había caído a 59 por ciento. Asimismo, ahora las economías emergentes igualan o han superado a Estados Unidos en entusiasmo. Nominalmente, China comunista es uno de los partidarios más fuertes de los mercados libres con 68 por ciento, un ligero aumento desde el 66 por ciento registrado en 2002. En Brasil 67 por ciento y 59 por ciento en India ven los mercados libres como la mejor opción para el futuro. En total, cerca de la mitad del "mundo" razona que el libre mercado es aún la mejor opción. Se apresura a añadir que sus fallas endémicas requieren reforma y regulación.[29]

La prueba La prueba de cualquier sistema económico es sencilla: debe aplicar políticas macroeconómicas sensatas que sostengan la empresa productiva. Baja inflación, alto empleo, finanzas públicas prudentes y apertura al comercio y a la inversión extranjera directa son signos evidentes. Llegar a estos estándares impulsa el desempeño y el potencial. En situaciones como las que vemos hoy, en última instancia, la legitimidad de las perspectivas económicas prevalecientes están vinculadas a cómo las personas se sienten con su situación particular. Aquellos cuya vida mejora lo apoyan; aquellos cuya vida deteriora claman por un cambio. Las circunstancias difíciles inevitablemente impulsan el clamor público por la intervención gubernamental, mientras los ciudadanos que buscan estabilidad apelan a los políticos. Hoy, si los legados de la crisis financiera global persisten o empeoran, probablemente veamos a más personas cuestionar los mercados libres. El escepticismo continuado empujará a un mayor control del Estado y, en consecuencia, a menos libertad económica.

En resumen, la cuestión de si los mercados libres y su patrocinio de la máxima libertad económica crean un sistema económico superior ya no es un espantapájaros. La crisis financiera global, además de perturbar los mercados, ha perturbado las interpretaciones.[30] En muchos países, sobre

todo en los mercados occidentales, los elogios a las virtudes de la libertad económica se han tornado en críticas de sus deficiencias. En otros, especialmente en las economías emergentes, sucede exactamente lo contrario. Su evolución y sus interacciones alterarán la relación entre mercados y gobiernos.

Tipos de sistemas económicos

Un sistema económico organiza la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios.

Dondequiera que van, los gerentes cuestionan cómo el gobierno anfitrión podría regular la economía, autorizar los derechos de propiedad, implementar políticas fiscales y monetarias y, fundamentalmente, interpretar la libertad económica. Los gerentes suelen comenzar los análisis evaluando el **sistema económico** de un país. Esto los lleva a investigar las estructuras y los procesos que guían la asignación de recursos y la conducta empresarial. Destacan tres tipos de sistemas económicos: las economías de *mercado*, *mixtas* y *centralizadas* (vea la figura 4.6).

Revisión de concepto

En el capítulo 3 vimos que el votante individual es la piedra angular de la democracia. Aquí añadimos que el individuo, como consumidor, es el factor clave en el libre mercado. Mientras la democracia reconoce la supremacía de la soberanía del votante, la economía de mercado reconoce la supremacía de la soberanía del consumidor.

ECONOMÍA DE MERCADO

Un sistema en el que los individuos, en lugar de los gobiernos, toman la mayoría de las decisiones económicas es una **economía de mercado**. Está afianzada en la filosofía del **capitalismo**, y su principio es que la propiedad privada confiere derechos de propiedad inalienables que legitiman las utilidades ganadas por la propia iniciativa, inversión y riesgo. La asignación óptima de recursos se deriva de que los consumidores ejerzan su libertad de elegir y los productores respondan en consecuencia. Una economía de mercado del tipo que se ve en Hong Kong, Singapur, Australia, Suiza, Canadá y Estados Unidos da a las personas la libertad económica de decidir dónde trabajar, qué hacer y cuánto tiempo, cómo gastar o ahorrar su dinero, y si consumirán en el momento o más adelante.[31] En última instancia, en una economía de mercado la libre elección de los individuos impulsa el avance de un país hacia la prosperidad.

El capitalismo se basa en el principio de propiedad privada del capital.

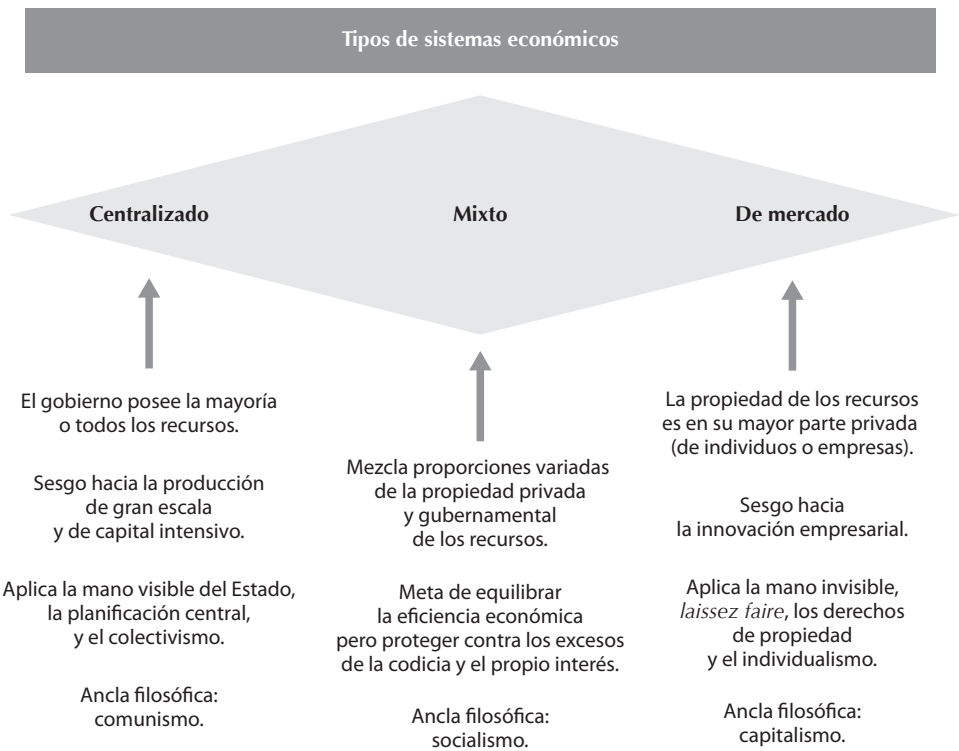


FIGURA 4.6 Tipos de sistemas económicos

Los tres tipos predominantes de sistemas económicos descansan sobre diferentes principios, aplican diferentes enfoques y respaldan diferentes filosofías.

Laissez-faire se refiere a la política de la no interferencia gubernamental en asuntos económicos.

La economía de mercado defiende el principio de ***laissez-faire***. Si se traduce literalmente, este principio sugiere "dejar hacer". Más ampliamente, aconseja "dejar ser" o "dejarlo solo". Sea cual sea la traducción correcta, laissez-faire se opone a la intervención gubernamental en los asuntos de negocios. Más bien, considera la "mano invisible" de los consumidores autointeresados como el cimiento de la actividad eficaz. Los consumidores, mediante sus interacciones con los productores, determinan óptimamente las relaciones entre precio, cantidad, oferta y demanda. Como observó Adam Smith, la economía de mercado impulsa a los productores, alentados por la motivación de obtener ganancias, a elaborar productos que compren los consumidores, alentados a su vez por su necesidad de aumentar su poder adquisitivo, comprar. En consecuencia, gracias a lo que compran y no compran, los consumidores dirigen la asignación eficaz de recursos y la valuación óptima de los activos.

La mano invisible de una economía de mercado, debido a la necesidad de proveer bienes públicos y proteger a la sociedad, se hace visible mediante la participación del gobierno.

Existe un sesgo perdurable hacia la intervención mínima del gobierno en las economías de mercado. Cuanto más "visible" se vuelve la mano debido a la intervención gubernamental, el mercado funciona menos eficientemente. Aun así, la mano invisible no es infalible. La necesidad de poseer bienes públicos (por ejemplo, semáforos, defensa nacional) y garantías sociales (por ejemplo, salario mínimo, regulación financiera, estándares ambientales) que impidan a aquellos inclinados a maximizar su beneficio personal a expensas del bienestar de la sociedad requiere de cierta participación gubernamental. Por lo tanto, una economía de mercado exige del Estado hacer cumplir los contratos, proteger los derechos de propiedad, asegurar una competencia justa y libre, regular algunos tipos de actividades económicas, y proveer seguridad y protección (vea la tabla 4.2). No obstante, el fundamento de la economía de mercado sigue siendo la mano invisible de los agentes económicamente libres que impulsan el crecimiento y la prosperidad.

ECONOMÍA CENTRALIZADA

En teoría, el **comunismo** defiende la propiedad de los recursos y el control de toda la actividad económica por parte del Estado. Aunque nominalmente es una estructura socioeconómica y una ideología política, el comunismo hace un llamado a construir una sociedad igualitaria, sin clases sociales y, en última instancia, sin Estado, basada en el control del gobierno de la economía.[32] Este razonamiento da por resultado una **economía centralizada** en la cual el gobierno posee y controla los recursos, ejerce la autoridad para decidir qué productos elaborar, en qué cantidad, a qué precio, y de qué forma. Por ejemplo, en una economía de mercado, si el gobierno requiere computadoras, recauda impuestos y compra computadoras a precios de mercado a empresas de propiedad privada. En una economía centralizada, la mano visible del gobierno, con poca consideración por el precio, ordena a las empresas propiedad del Estado que fabriquen computadoras.[33]

En una economía centralizada, la mano visible del Estado reemplaza la mano invisible de los individuos.

Hacer visible a la mano invisible significa que los funcionarios del gobierno —no los consumidores— determinan los precios de los bienes y servicios. A menudo, la calidad del producto es errática y normalmente se deteriora. Generalmente hay poca oferta de productos y pocos sustitutos. Las empresas propiedad del Estado, por lo común de gran escala, de capital intensivo, ineficientes y no rentables, tienen pocos recursos para mejorar o incentivos para innovar. Indudablemente, las economías centralizadas pueden desempeñarse bien durante periodos breves. Controlar todo y a todos permite al Estado movilizar recursos ociosos, generalmente mano de obra,

TABLA 4.2 Medios y métodos de una economía de mercado

Privatización	Una condición necesaria de una economía de mercado es la venta y transferencia legal, por parte del Estado, de los recursos de propiedad estatal a intereses privados. La privatización, al dejar que el sector privado regule la oferta y la demanda, mejora las decisiones de producción y consumo..
Desregulación	Las regulaciones gubernamentales reducen las elecciones individuales —por ejemplo, "El gobierno no es la solución a nuestro problema. El gobierno es el problema"—. La desregulación ayuda a los mercados a optimizar la productividad.
Derechos de propiedad	Los derechos de propiedad otorgan a los empresarios la propiedad de sus ideas, esfuerzos y riesgos. La protección de estos derechos impulsa la libertad económica al asegurar que los individuos, y no el gobierno, prosperarán a partir de su ingenio.
Legislación antimonopolios	Las leyes antimonopolio fomentan la formación de industrias con tantos negocios competidores como pueda mantener el mercado. Impiden a los monopolios explotar a los consumidores y restringir el crecimiento del mercado.

para provocar aceleraciones en el crecimiento. La productividad alta continúa siempre y cuando el Estado pueda utilizar los recursos ociosos. Sobre todo, el sesgo hacia la estabilidad política y el control social suprime la actividad económica.

Economías centralizadas han incluido a la Unión Soviética (que por algún tiempo fuera la segunda economía más grande del mundo), China durante su etapa del Gran Salto Adelante que inició en 1958, India antes de sus reformas económicas de 1991, y Afganistán durante el gobierno de la ocupación soviética y el control de los talibanes. Hoy, vemos pocos ejemplos puros, en especial Cuba, Irán, Corea del Norte y Birmania. Más a menudo, los gerentes operan en economías que exhiben muchos de los métodos, pero no todos, de control estatal. Estos tipos, como Irán, Venezuela, Turkmenistán, Bielorrusia, Zimbabue, Etiopía, Vietnam, Rusia, y China, caen en las categorías de "mayormente no libre" y "reprimido" del Índice de Libertad Económica.

Revisión de concepto

El totalitarismo subordina al Estado la vida cotidiana de las personas —incluyendo su comportamiento y sus actitudes hacia el mercado—. El centralismo gubernamental sobre la economía apoya esta política, permitiéndole influir en la asignación de recursos y la valuación de los activos.

ECONOMÍA MIXTA

La mayoría de las economías, etiquetadas ampliamente como **economías mixtas**, se ubican entre las economías de mercado y centralizadas. Una economía mixta es un sistema en el que las decisiones económicas son impulsadas principalmente por el mercado y la propiedad es en su mayor parte privada, pero donde el gobierno interviene, desde leve hasta extensivamente, en la asignación de recursos. Por ejemplo, el presidente de Estados Unidos, Obama, razonó que es responsabilidad del gobierno tomar "decisiones estratégicas acerca de industrias estratégicas".[34]

Un sistema económico mixto combina elementos de los sistemas económicos centralizados y de mercado; así, tanto la empresa gubernamental como la privada influyen en la producción, el consumo, la inversión y el ahorro.

La economía mixta integra elementos de los sistemas centralizado y de mercado. Con respecto al sistema centralizado, el Estado entremezcla la propiedad de algunos recursos, centraliza la planeación económica y regula extensivamente el mercado. En el sistema de mercado, la interacción de oferta y demanda, señalada a los productores a través del sistema de precios, determina la producción.[35] Por ejemplo, el gobierno puede ser propietario de empresas que manufacturan computadoras. En vez de instruir a una empresa estatal acerca de cuántas computadoras fabricar, el gobierno permite a las fuerzas del mercado influir sobre la cantidad.

La adopción de un país de una filosofía socialista explica su decisión de renunciar a la economía centralizada o de mercado. El **socialismo** defiende la regulación de la actividad económica con un ojo hacia la igualdad social y la justa distribución de la riqueza. Utiliza el mercado para asignar recursos, igual que el capitalismo, pero somete la inversión al control social en su mayor parte dirigido por el gobierno, igual que el comunismo. El socialismo sostiene que una economía clara y justa, además de optimizar las eficiencias, también defiende a los débiles al mantener un bajo desempleo, impedir la consolidación de la riqueza y el poder, ayudar a los empobrecidos distribuyendo el ingreso de manera justa, estabilizar el sistema al responder a las fallas de mercado y proteger a la sociedad al limitar los abusos de poder del mercado. Este mandato requiere que un país logre la eficiencia, la productividad y la innovación que se encuentran en los mercados libres y aun así confiera al Estado autoridad para impedir que el individualismo dañe el bienestar de la sociedad. Se supone que los gobiernos, en contraposición al mercado, infunden valores igualitarios mucho más concienzudamente en la economía.

La secuela de la crisis financiera global apoya muchos de estos principios. Los países que favorecieron una fuerte presencia estatal, impuestos más altos, regulación más estricta, leyes de protección del empleo más fuertes y generosos programas de seguridad social navegaron mejor entre la turbulencia económica que sus contrapartes de libre mercado.[36] Cuando apareció un cráter en la economía británica de libre mercado, la mixta economía francesa se mantuvo. Mientras Estados Unidos, económicamente libre, se reagrupaba y preguntaba qué seguía, el socialismo de Dinamarca dio soporte a un desempeño económico estable y al estatus de sus ciudadanos como las personas más felices del mundo.[37]

Una economía de mercado está afianzada en el capitalismo, una economía centralizada se basa en el comunismo, y una economía mixta está sustentada en el socialismo.

Los defensores de la economía mixta no respaldan incondicionalmente la intervención del Estado como una panacea. La agenda política, el nivel de los funcionarios y las circunstancias sociales dan forma a cómo equilibra el gobierno la libertad económica y el control estatal.[38] De ahí que la extensión y naturaleza de la intervención gubernamental difiera de un país a otro. En este momento, los países clasificados comúnmente como economías mixtas incluyen a Sudáfrica, Japón, Corea del Sur, Suecia, Austria, Francia, Brasil, Alemania e India. Por lo general caen en las categorías de "mayormente" y "moderadamente" libres del Índice de Libertad Económica.

Viendo a Futuro ¿Es el capitalismo de estado una desviación o un destino?

Los gerentes se preguntan, ¿prevalecerán los mercados libres, protegiendo las libertades económicas ganadas con tanto esfuerzo? ¿O los gobiernos reclamarán las posiciones de mando de la economía, tomando control del desarrollo, regulando el desempeño y determinando el potencial? Durante décadas, las economías estuvieron adoptando consistentemente el modelo de libre mercado debido al éxito de los países que habían migrado de economías centralizadas y mixtas hacia economías de mercado. Sin embargo, la crisis financiera global ha desordenado los mercados. Ahora, zarandeados por el colapso, vemos a los países aplicando un mayor control del Estado sobre la economía.

Así, los gerentes observan y esperan mientras el concurso entre el canto de la sirena de los libres mercados y el surgimiento del poder del Estado determina el tipo de economía que funciona mejor en el mundo moderno. Mientras lo hacen, muchos reflexionan sobre una característica desconcertante del entorno económico. No obstante los dividendos, muy pocos países maximizan la libertad económica. El mapa 4.2 muestra que 6 de 183 países tienen economías libres mientras otros 27 son mayormente libres. Dicho de otra manera, 33 países, o 18 por ciento de todos, otorgan a los individuos una libertad económica sustancial. El resto no. Algunos tienen una economía centralizada —específicamente, Corea del Norte y Cuba—. La mayoría, como China, Rusia, Emiratos Árabes Unidos, México, Venezuela y Arabia Saudita practican el capitalismo de Estado.

Capitalismo de Estado

El **capitalismo de Estado** es un sistema económico mediante el cual el Estado decide cómo, cuándo y dónde serán valuados los activos y asignados los recursos.[39] El Estado desarrolla campeones nacionales, gestiona las relaciones comerciales y los tipos de cambio para promover las exportaciones y desalentar las importaciones, apalanca el control del sistema financiero para proveer capital de bajo costo a las industrias domésticas y favorece los negocios legales y los sistemas de regulación. Recuerde nuestro perfil de inicio de capítulo sobre GCL-Poly Energy de China. Zhu Gongshan, el dueño, invocó rápidas autorizaciones, préstamos gubernamentales baratos y apoyo estatal para construir una empresa de clase mundial en 15 meses. La perturbación que provocó China en la industria de la energía solar hizo que cerraran muchas empresas; algunas, como Evergreen Solar, se reubicaron en China.

Algunos pueden argumentar que la expresión capitalismo de Estado suena mucho a una economía mixta o centralizada. De alguna manera es así; pero de otra, no lo es. Ante todo, el capitalismo de Estado es un sistema mediante el cual el gobierno manipula explícitamente los resultados del mercado para alcanzar fines políticos. La política tiene un impacto profundo y penetrante en el desempeño de los mercados. El gobierno utiliza los mercados para promover la estabilidad y el crecimiento, creando con ello la prosperidad y riqueza que maximizan el poder del Estado y apoyan su gobierno permanente. El capitalismo de Estado no tiene un componente ideológico —el gobierno gestiona los mercados para la supervivencia política a largo plazo y la proyección de poder, no para reforzar un ideal abstracto o promover el culto a la personalidad—. En lugar de apoyarse en revolucionarios politizados que prometan un mejor futuro, el capitalismo de Estado depende de tecnócratas pragmáticos cuya meta es desarrollar una economía de clase mundial que refuerce el poder de un Estado que suele tener un solo partido político.

Tan visible como sea necesario

Además, la mano invisible es visible —pero solamente cuando es necesario—. En circunstancias normales, el Estado se mantiene en las sombras, influyendo en las actividades y dando forma a los resultados. En caso de que los planes salgan mal, el Estado interviene, revisa las políticas, reconfigura el fondeo y redirige las actividades. Los funcionarios nacionales, provinciales y locales controlan los recursos para fondear la inversión, dar forma a las operaciones y dirigir el desarrollo del mercado.

El gobierno promueve el crecimiento de empresas y sectores industriales específicos para acelerar el desarrollo económico. El Estado atrae empresas extranjeras innovadoras, utilizando bancos de propiedad estatal para proveer préstamos baratos, regulaciones favorables y marcos estables de la industria. Por ejemplo, el fortalecimiento de su incipiente industria de energía solar impulsó a China para reclutar a Evergreen Solar, una empresa estadounidense rica en tecnología.

Quién es dueño de quién

En su mayor parte, el Estado es propietario de sus triunfadores nacionales. Por ejemplo, China es el propietario mayoritario de 99 de las 100 empresas chinas más grandes listadas públicamente, incluyendo todos los principales bancos, sus tres principales empresas petroleras, sus tres operadoras de telecomunicaciones y sus principales empresas de medios. En conjunto, 129 enormes conglomerados de finanzas, medios de comunicación, minería, metales, transporte, comunicaciones y demás por el estilo responden directamente al gobierno central chino.[40] Además, las provincias y ciudades chinas tienen miles de empresas de mediano y pequeño tamaño. En todos los niveles, “los tentácu-

los de las empresas propiedad del Estado se extienden hasta cualquier recoveco donde puedan obtenerse ganancias".[41]

Marcas que delatan

Las economías capitalistas de Estado, ubicadas ya sea en Medio Oriente, Asia, Europa Oriental o Sudamérica, tienen marcas que las delatan. Prevalece la inversión pública, la riqueza pública y la empresa pública. Los funcionarios impulsan el nacionalismo económico. El Estado promueve los mercados domésticos como santuarios para los triunfadores nacionales. Sin importar la cuestión, el Estado favorece a las empresas locales a expensas de sus competidores extranjeros. Su meta es desarrollar a las empresas nacionales como líderes globales. El capitalismo de Estado tiene poca necesidad de una judicatura independiente; normalmente trata al sistema jurídico como un aparato que legitima sus políticas conforme es necesario. El Estado juega con el sistema, captando ventajas competitivas por cualquier medio necesario. Los funcionarios imponen barreras al comercio y a la inversión con el fin de generar desarrollo y prosperidad locales. Las regulaciones restringen la entrada de empresas extranjeras a industrias estratégicas.

Ganar inercia

La crisis extranjera global ha expandido la escala y el alcance del capitalismo de Estado. Los países que favorecieron una presencia estatal más grande, impuestos más altos, regulación más fuerte, leyes de protección al empleo más difíciles y programas de seguridad social más generosos, manejaron con mayor éxito las alteraciones del mercado que sus contrapartes de libre mercado. El capitalismo de Estado profesa proteger mejor los valores sociales, equilibrar la distribución del ingreso y prevenir la acumulación de vasta riqueza y poderosos intereses particulares que amenacen la armonía social. Si se les deja libres, las economías de mercado fomentan la psicología de que la codicia es buena. Sólo un Estado fuerte, dice el razonamiento, les impide degenerar en psicosis.[42]

En este momento, unos 70 países estratégicamente importantes se encuentran en una encrucijada crítica para determinar su futuro político y económico.[43] Que defiendan la libertad económica o el capitalismo de Estado está por verse. Muchos ven a China como el pionero, a donde vaya, para bien o para mal, le seguirán muchos. Durante los últimos 32 años, el renacimiento chino ha mostrado que la economía de estilo occidental ya no es la única ruta viable a la modernización.[44] China ha utilizado el capitalismo de Estado para desarrollar y dirigir una economía con el crecimiento más rápido del mundo que ha impulsado, desde la pobreza, el surgimiento más rápido y más extensivo que cualquier nación haya visto jamás. Su éxito relativo, no solamente sobrevivir sino prosperar durante la gran crisis financiera, "persuadió [aún más] al liderazgo chino de que el control del Estado sobre mucho del desarrollo económico del país es el camino más estable hacia la prosperidad —y por lo tanto, hacia la tranquilidad nacional".[45]

Dadas las circunstancias económicas del mundo actual, no debería sorprendernos si otros, en particular los sistemas políticos autoritarios de un solo partido, encuentran atractivo el capitalismo de Estado. Los gobiernos autoritarios emulan el modelo de capitalismo de Estado de China en toda Asia, Medio Oriente, África y Latinoamérica.[46] El repliegue de la democracia, que presentamos en el capítulo 3, junto con el surgimiento exitoso del capitalismo de Estado, ayuda a explicar por qué 80 por ciento de los países del mundo son moderadamente libres, mayormente no libres, o reprimidos en términos de libertad económica. ■

Medición del desarrollo, del desempeño y del potencial económicos

Los gerentes utilizan varias medidas para evaluar el desarrollo, el desempeño y el potencial económicos de un país. También supervisan indicadores de la dirección y dinámica de transición de un tipo de sistema económico a otro. Algunas medidas podrían ser informales o idiosincráticas: por ejemplo, el número de suscripciones inalámbricas, la cantidad de energía eléctrica generada, las búsquedas en internet de términos reveladores, o funcionarios militares que dirigen empresas.[47] Normalmente, la convención domina a la práctica. Asuntos acerca del ingreso y de la riqueza suelen afianzar el análisis. Los gerentes elaboran sus análisis con indicadores de sustentabilidad y estabilidad.

Las amplias clases de países incluyen:

- Países en desarrollo.
- Economías emergentes.
- Países desarrollados.

Antes de revisar cada uno de esos indicadores, se impone una breve nota sobre cómo clasificamos los países. Seguimos la pauta del Banco Mundial para etiquetar a las naciones de bajos y medianos ingresos como *países en desarrollo*. Este tipo tiene un ingreso per cápita bajo —en promedio, $2963 en 2009—. La gran mayoría de sus ciudadanos tienen un bajo estándar de vida con acceso limitado a pocos bienes y servicios. Los países en desarrollo constituyen el número más grande de países (151 aproximadamente, según el Banco Mundial) y tienen el número más alto de habitantes (un combinado de 5500 millones) en el mundo.

TABLA 4.3 El alfabeto de la economía emergente

Por lo general, nos encontramos con términos que describen varios conjuntos de economías emergentes. A medida que se desarrollan diferentes países, los observadores han acuñado una variedad de códigos abreviados.

Acrónimo	Miembros
BRIC	B de Brasil, R de Rusia, I de India, C de China.
BRICS	Añade S de Sudáfrica.
BRICK	Añade K de Corea del Sur.
BRIIC	Añade I de Indonesia.
BRICIT	Añade I de Indonesia, T de Turquía.
BRIMC	Añade M de México.
BRICET	Añade E de Europa del Este, T de Turquía.
BRICA	Añade A de los países árabes: Arabia Saudita, Qatar, Kuwait, Bahréin, Omán y Emiratos Árabes Unidos.
N-11 (Los próximos 11)	Bangladesh, Egipto, Indonesia, Irán, México, Nigeria, Pakistán, Filipinas, Corea del Sur, Turquía y Vietnam.
CIVETS	C de Colombia, I de Indonesia, V de Vietnam, E de Egipto, T de Turquía, S de Sudáfrica.

A los relativamente prósperos países en desarrollo con mayor velocidad de crecimiento, como China, Brasil e India, se les denomina *mercados emergentes* o *economías emergentes.* Actualmente, existen unas 30 **economías emergentes** en el mundo (vea el mapa 4.1). La tabla 4.3 muestra una lista de algunos de los acrónimos utilizados para clasificarlas. No obstante la variabilidad, el grupo central incluye consistentemente a Brasil, Rusia, India y China. Por lo general, cuando hablamos de las economías emergentes, nos referimos principalmente a los países del acrónimo **BRIC**. Aunque mucho más grandes en escala y alcance que otras economías emergentes, los BRIC son la vanguardia del cambio. Muchos suponen que a donde vayan los BRIC, para bien o para mal, otros los seguirán.

Revisión de concepto

Al analizar las "Crecientes presiones del consumidor" entre los factores que impulsan la globalización, el capítulo 1 señala que el consumo mundial se sextuplicó en la segunda mitad del siglo XX. Tal información mejora las elecciones de inversión y las decisiones operativas.

En contraste, los *países desarrollados* son aquéllos con un alto ingreso per cápita —en promedio, $37 970 en 2009—. Sus ciudadanos tienen un alto estándar de vida con acceso a una variedad de bienes y servicios. Los países desarrollados incluyen a Japón, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos y muchos de Europa Occidental. Menos comúnmente, estos países son llamados países de altos ingresos, mercados avanzados o países industriales. En el futuro, podríamos ver que a Estados Unidos y países similares se les llame economías de mercado establecido (EME), dado su alto ingreso per cápita, su alto estándar de vida y su sofisticado marco institucional pero crecimiento comparativamente más lento.

Ingreso nacional bruto

El INB es la medida más amplia de la actividad económica de un país.

El **ingreso nacional bruto (INB)** es la medida más amplia de la economía de un país. Mide el valor de toda la producción alcanzada en la economía doméstica junto con el ingreso que el país recibe de otros países (principalmente intereses y dividendos), menos pagos similares que haya hecho a otros países. Así, el valor, digamos, de un televisor Samsung hecho en Corea del Sur tanto como la porción del valor de un televisor Samsung hecho en Japón usando recursos de Samsung se cuenta dentro del INB de Corea del Sur. Asimismo, la porción del valor de un televisor Sony fabricado en Corea del Sur usando recursos de Sony se cuenta dentro del INB de Japón. Por último, si la subsidiaria japonesa de Samsung repatria las ganancias al corporativo localizado en Seúl, aumenta el INB de Corea del Sur. La tabla 4.4 identifica las 15 economías más grandes del mundo en términos de ingreso nacional bruto.

El PNB es el valor total de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año en particular.

El **producto nacional bruto (PNB)** es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un año determinado, más el ingreso ganado por sus ciudadanos en el extranjero y menos el ingreso ganado por extranjeros a partir de la producción doméstica. Conceptualmente, el PNB del mundo y el INB del mundo son iguales. Sin embargo, sus cálculos ligeramente distintos pueden dar por resultado pequeñas discrepancias a nivel país.[48] En consecuencia, los gerentes hacen revisiones cruzadas de sus análisis, observando los supuestos de la medida y las características de un país en particular.

TABLA 4.4 Las 15 economías más grandes por ingreso nacional bruto

Posición	País	INB (miles de millones de dólares)[i]
1	Estados Unidos	14233
2	Japón	4857
3	China	4856
4	Alemania	3476
5	Francia	2750
6	Reino Unido	2558
7	Italia	2114
8	Brasil	1557
9	España	1476
10	Canadá	1416
11	India	1367
12	Federación Rusa	1324
13	República de Corea	966
14	México	962
15	Australia	957
**	Mundo	59132

[i]Datos calculados con el *Método Atlas*, el cual suaviza las fluctuaciones del tipo de cambio al aplicar una conversión ajustada al precio de promedio móvil de tres años.

Fuente: Basado en indicadores del desarrollo del Banco Mundial 2009. Copyright 2011, The World Bank. Reproducido con autorización del Banco Mundial.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB es el valor total de mercado de los bienes y servicios producidos por trabajadores y capital dentro de las fronteras de un país.

El valor total de todos los bienes y servicios producidos dentro de las fronteras de una nación, independientemente de que las empresas que fabriquen los productos sean nacionales o de propiedad extranjera, se reporta como *producto interno bruto* (PIB).[49] Ayuda a evaluar países en los que la producción del sector multinacional constituye una participación significativa de la actividad económica. Por ejemplo, casi 90 por ciento de las exportaciones irlandesas son fabricadas por empresas de propiedad extranjera; el PIB, y no el INB, mide con mayor precisión su desempeño. Técnicamente, el PIB más el ingreso generado por las exportaciones, importaciones y operaciones internacionales de las empresas de una nación es igual al INB. Entonces, tanto los televisores Samsung como los Sony fabricados en Corea del Sur contribuyen al PIB de Corea del Sur, pero los televisores hechos en Japón por Samsung no contribuyen.

MEJORAR EL ANÁLISIS

Los gerentes mejoran la utilidad del INB al ajustarlo mediante:

- La tasa de crecimiento de la economía.
- El número de personas en un país.
- El costo local de vivir.

El INB y sus derivados estiman el desempeño absoluto de una economía. Pueden engañar a los gerentes cuando éstos comparen a los países. Por ejemplo, potencias económicas como Estados Unidos, Japón y Alemania consistentemente se apoderan de los primeros escaños cuando se ordenan por INB. Algunos gerentes podrían suponer erróneamente que también son países más productivos y de más rápido crecimiento que países de menor rango. A menudo, lo contrario es lo cierto. Los gerentes mejoran la utilidad del INB al ajustarlo mediante la tasa de crecimiento económico, el tamaño de la población y el poder adquisitivo de la moneda local.

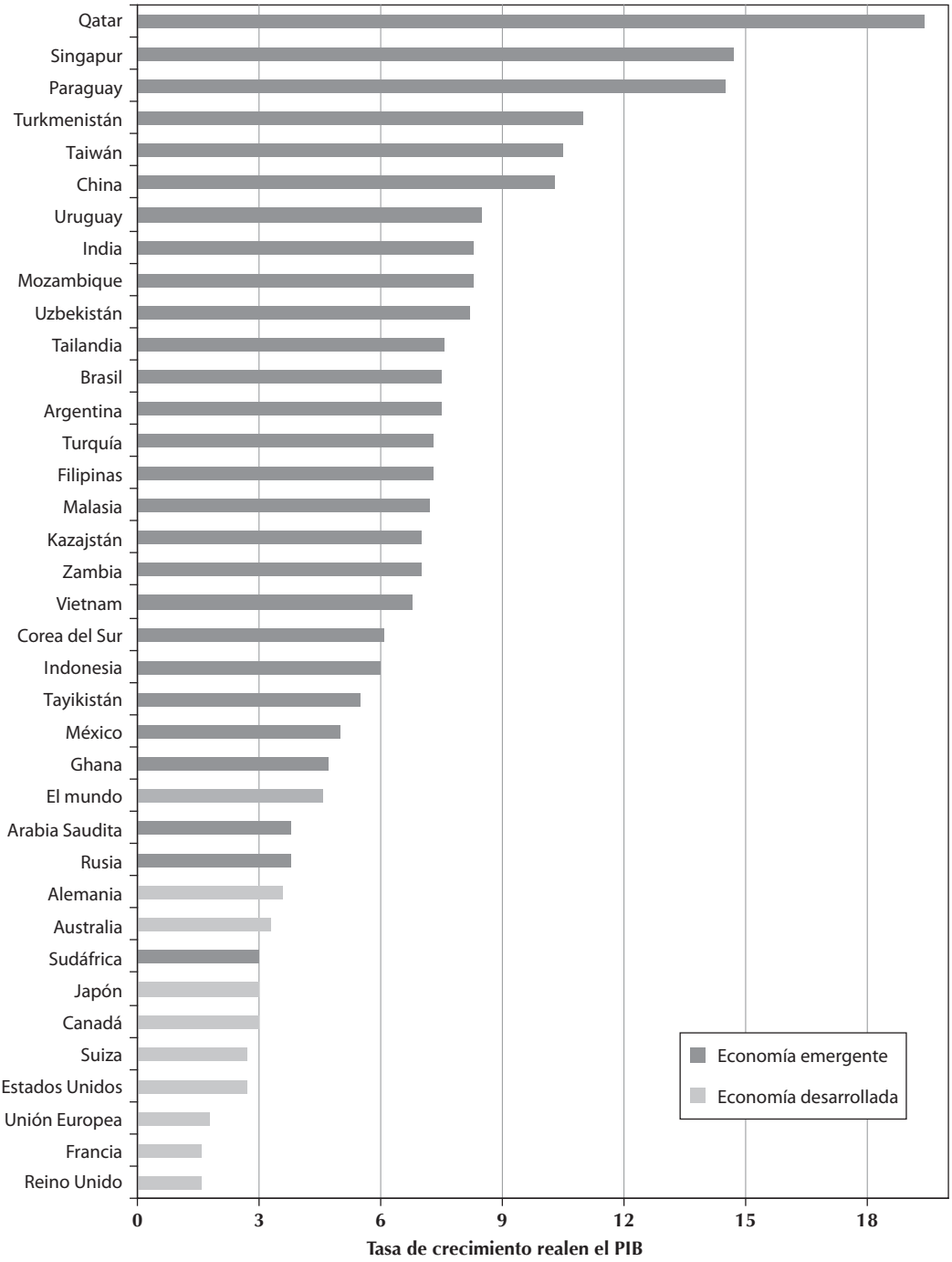
Tasa de crecimiento económico Las cifras brutas son una fotografía instantánea de un año. No miden la tasa de cambio en un indicador. Interpretar el desempeño presente y pronosticar un desempeño futuro requiere identificar la tasa de crecimiento económico de la economía. Ver a los países en términos de su tasa de crecimiento muestra una amplia gama. Por ejemplo, entre 2000 y 2008, China creció más de 11 por ciento por año. Mientras tanto, Japón promedió un crecimiento de 1.2 por ciento en el mismo periodo. La figura 4.7 muestra las tasas de crecimiento del PIB real para varias economías desarrolladas y en desarrollo.[50]



FIGURA 4.7 PIB: Tasas de crecimiento real para países seleccionados, 2010

El PIB nominal aumenta de año en año parcialmente porque un país produce más bienes y servicios y parcialmente porque los precios aumentan. El PIB real elimina los efectos del precio para calcular el crecimiento anual en la producción real de bienes y servicios. Esta conversión muestra que muchos países en desarrollo están creciendo a mayor velocidad que los países desarrollados.

Fuente: Recopilado de Central Intelligence Agency, *The World Factbook*, recuperado de www.cia.gov



La tasa de crecimiento del INB indica el potencial económico de un país: si crece más rápido (o *más lento*) que su población, los estándares de vida del país están aumentando (o *cayendo*).[51] También indica las oportunidades de negocio. Por ejemplo, China ha sido una de las economías con crecimiento más rápido durante los últimos 30 años, promediando un crecimiento de doble dígito en muchos de esos años. Ha visto el surgimiento más rápido y extensivo a partir de la pobreza en la historia. Proporcionalmente, el INB de China ha aumentado de $1680 billones en 2000 a $5700

billones en 2010. El creciente ingreso ha impulsado la demanda del consumidor, atrayendo en consecuencia la inversión extranjera.

Tamaño de la población Los gerentes ajustan el INB, como muchos otros indicadores económicos, mediante el número de personas que viven en un país.[52] Esta conversión es de sentido común, debido a cuán inequitativamente está distribuida la población del mundo de 6/967/367 182 personas, para octubre de 2011, entre los países; por ejemplo, de un máximo de 1340 millones en China al mínimo de 50 en la isla Pitcairn. Ajustar el INB por población, por lo tanto, mide el desempeño relativo de un país.

Por ejemplo, el INB puede ser bajo en términos absolutos, tal como es el caso de Mónaco, cuyos 33 mil ciudadanos lo colocan entre las economías más pequeñas del mundo. Sin embargo, Mónaco clasificó en primer lugar en el mundo en INB per cápita en 2009, con un valor de $203 900. En comparación, Estados Unidos calificó en el lugar 18 ($46 360), Japón en el 32 ($38 080), Brasil en el 84 ($8040), China en el 125 ($3650), e India en el 154 ($1180). El INB per cápita fue de $9097 en 2010, de $7995 en 2007, de $7011 en 2005 y de $5500 en 2003.[53]

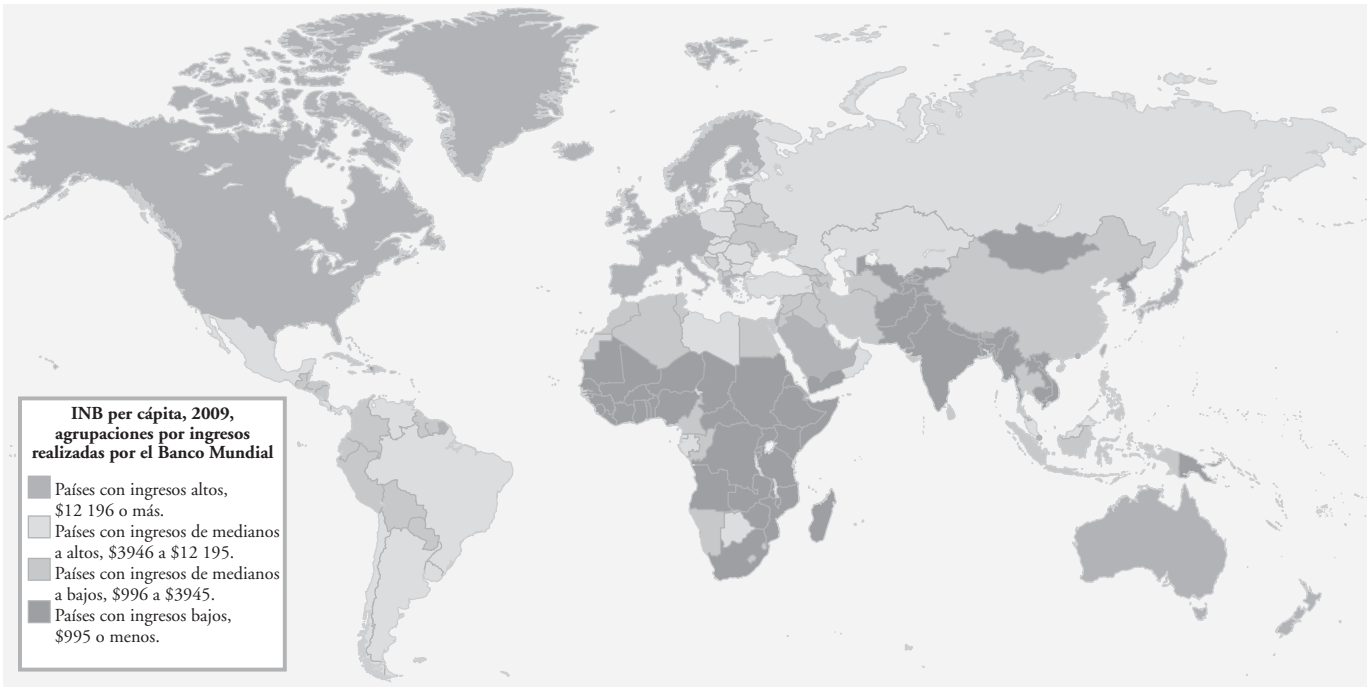
El mapa 4.3 muestra que los países con altos ingresos están agrupados en unas pocas regiones del mundo. Estos países representan casi 15 por ciento de la población mundial, pero más de 70 por ciento del INB del mundo. Entre ellos, se registra un INB promedio per cápita de decenas de miles de dólares. Los países con bajos ingresos están distribuidos por todo el mundo. Comprenden una gran participación en cuanto a la población mundial, pero tienen una pequeña participación del INB mundial. Reportan un INB per cápita que va desde medias centenas hasta pocos miles de dólares.

Paridad del poder adquisitivo El cálculo del INB per cápita no representa el costo de la vida de un país a otro. En vez de eso, supone que un dólar de ingreso en Minneapolis tiene el mismo poder adquisitivo que un dólar de ingreso en Mumbai (antes Bombay), incluso si el costo de la vida difiere entre Estados Unidos e India. Por consiguiente, el INB per cápita es incapaz de decirnos

MAPA 4.3 Ingreso nacional bruto *per cápita*, 2009

El *INB per cápita* mide el desempeño de un país en términos de su población. El desempeño del INB de un país puede cambiar significativamente cuando lo ajustamos mediante el tamaño de su población. Por ejemplo, China es la segunda economía más grande del mundo según el INB. Califica en el nivel de ingresos inferior a medio para el INB per cápita debido a su inmensa población.

Fuente: Basado en datos del Gross National Income Per Capita 2010, Método Atlas y PPA <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf> recuperado de (1) http://www.nationsonline.org/oneworld/GNI_PPP_of_countries.htm y (2) https://secure.wikimedia.org/wikipedia/en/wiki/List_of_countries_by_GNI_%28nominal,_Atlas_method%29_per_capita



La PPA provee un método para medir el poder adquisitivo relativo de las diferentes monedas de diferentes países para la misma canasta de bienes y servicios.

mucho acerca de cuántos bienes o servicios podemos comprar con una unidad de ingreso en un país en relación a cuánto podemos comprar con una unidad de ingreso en otro país. Por lo tanto, los gerentes ajustan el INB en términos de **paridad del poder adquisitivo (PPA)**, que específicamente representa 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 ingresos compraría en otro país. Básicamente, nos permite determinar cuántas "cosas" comprará un dólar en otro país.

Calculamos la PPA entre países estimando el valor de una "canasta" universal de bienes (por ejemplo, jabón y pan) y servicios (por ejemplo, teléfono y electricidad) que pueden ser comprados con una unidad de la moneda de un país. Por ejemplo, una hogaza de pan que se vende por 49.16 rupias en India debería costar $1 en Estados Unidos con un tipo de cambio entre India y Estados Unidos de 49.16 rupias por un dólar.[54]

La tabla 4.5 muestra el impacto de ajustar el desempeño de un país mediante su PPA. Notablemente, las calificaciones brutas por INB informadas en la tabla 4.4 cambian. China, India, Rusia, México y Canadá, por ejemplo, se desplazan hacia arriba. Japón, Reino Unido, Francia e Italia lo hacen hacia abajo. Segundo, la PPA reduce algo de la variabilidad de otra manera extrema en muchas comparaciones de país a país. Al revisar nuestra comparación de Estados Unidos e India encontramos que el INB per cápita de India en 2009 fue de $1180 pero aumenta a $3250 cuando se ajusta mediante el poder adquisitivo local.[55] Lo opuesto ocurre en el caso de países con caros estándares de vida, como Mónaco. Su INB per cápita cae de $203 900 a $131 694 cuando se ajusta mediante el reducido poder adquisitivo de una unidad monetaria en Mónaco que tiene altos precios. El mapa 4.4 presenta los países del mundo en términos de INB per cápita ajustado mediante PPA.[56]

CONCEPTOS MÁS AMPLIOS DE DESEMPEÑO Y POTENCIAL

Las medidas del ingreso bruto nacional enfatizan los agregados monetarios. Como resultado, INB, PNB y PIB, incluyendo los ajustes por crecimiento, tamaño de la población y costo de la vida, describen parcialmente el potencial y desempeño de un país. Los gerentes enriquecen la evaluación al estimar la sustentabilidad de una economía y su estabilidad.

TABLA 4.5 Las 15 economías más grandes, 2009; ingreso nacional bruto ajustado mediante la paridad del poder adquisitivo

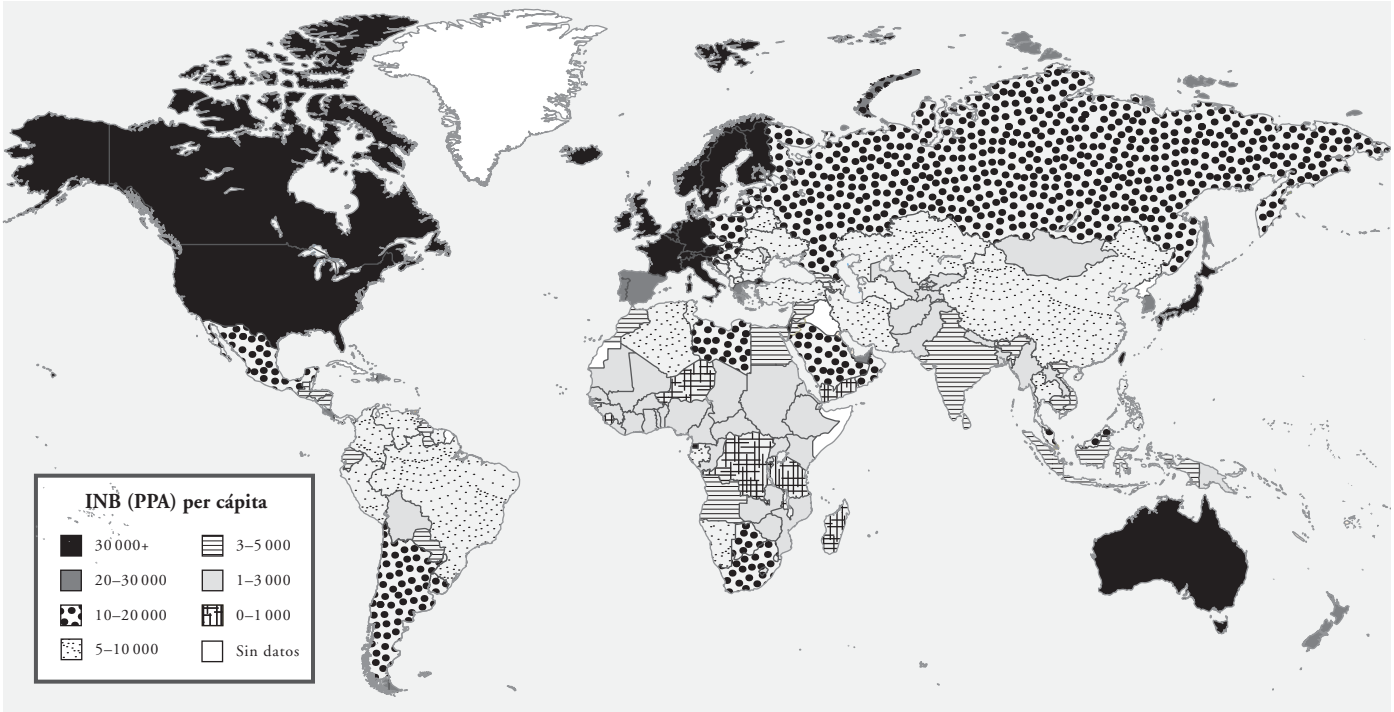
Posición	País	INB mediante PPA (billones de dólares)
1	Estados Unidos	14 011
2	China	9 170
3	Japón	4 269
4	India	3 758
5	Alemania	3 011
6	Federación Rusa	2 603
7	Reino Unido	2 302
8	Francia	2 189
9	Brasil	1 976
10	Italia	1 888
11	México	1 514
12	España	1 464
13	República de Corea	1 331
14	Canadá	1 262
15	Turquía	1 025
**	El mundo	71 845

Fuente: Basado en indicadores de desarrollo del Banco Mundial 2009. Copyright 2011, The World Bank. Reproducido con autorización del Banco Mundial.

MAPA 4.4 INB por capital ajustado mediante la paridad del poder adquisitivo

Ajustar datos brutos de ingresos mediante la paridad del poder adquisitivo crea esencialmente un dólar internacional que tiene el mismo poder adquisitivo de un dólar en Estados Unidos. Permite a los gerentes comparar las diferencias económicas entre naciones al considerar el costo relativo de la vida. Y, como lo saben bien los viajeros internacionales, los costos pueden variar drásticamente de un país a otro.

Fuente: Elaborado a partir de la base de datos de World Development Indicators, World Bank, 1 de mayo de 2011.



Sustentabilidad La preocupación por el bienestar ecológico del mundo impulsa a hacer llamados para implementar medidas verdes de crecimiento que vean más allá de las restringidas medidas de los agregados monetarios. La **economía verde** sostiene que cada país es un componente del mundo natural y que depende de él. Medir la cantidad de actividad de mercado sin cuantificar los costos sociales y ecológicos asociados representa erróneamente el desempeño.

Las medidas verdes miden el desempeño económico en términos del efecto de las elecciones actuales en la sustentabilidad de largo plazo.

Por consiguiente, los indicadores restringidos, especialmente INB, PNB y PIB, representan sólo parcialmente el desempeño presente y el potencial de largo plazo. Además, el **desarrollo sustentable** hace un llamado a la actividad económica que "satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".[57] Como tal, apoya una cuantificación más amplia de las ganancias y los costos del crecimiento para medir mejor a una economía.

Las perspectivas de sustentabilidad y estabilidad afirman que el objetivo de la actividad económica es crear un medio ambiente que permita que la gente disfrute de una vida larga, saludable y feliz.

Actualmente no existe consenso acerca de cómo 'enverdecer' el INB, el PNB o el PIB para satisfacer las cuestiones sustentables. Los actuales candidatos incluyen:

- *Producto nacional neto (PNN)*: requiere medir el agotamiento de los recursos naturales y la degradación del medio ambiente que es resultado de generar el INB. Igual que una empresa debe depreciar sus activos tangibles e intangibles cuando elabora un producto, dice este razonamiento, deberían hacerlo los países. El PNN lo hace depreciando los activos del país proporcionalmente con su uso para generar crecimiento.[58]
- *Indicador de progreso genuino (IPG):* comienza con el mismo marco cuantificable utilizado para calcular el PIB, pero después lo ajusta mediante valores asignados a la calidad ambiental, salud de la población, seguridad de subsistencia, equidad, tiempo libre y logros educativos. Por ejemplo, a diferencia del PIB, el IPG valora el trabajo voluntario no remunerado y el trabajo del hogar como remunerado y resta los costos por delincuencia, contaminación y desintegración familiar. Efectivamente, el PIB contra el IPG es análogo a la diferencia entre las utilidades

brutas contra las utilidades netas de una empresa —neto es bruto menos los costos en que se incurra—. Asimismo, el IPG será cero si los costos por contaminación, delincuencia y desintegración familiar —cuando todos los demás factores permanecen constantes— son iguales a las ganancias monetarias de la producción de bienes y servicios.

- *Índice de desarrollo humano (IDH):* las cuestiones del desarrollo humano no aparecen inmediatamente en las cifras de ingresos o crecimiento. En última instancia, dice el razonamiento, aparecerán, dado que mejorar la condición humana mejora el desempeño económico. Así, estimar el grado de desarrollo humano de un país, en términos de estándares físicos, intelectuales y sociales que dan forma a la calidad de vida general de un país, ayuda a los gerentes a medir el potencial de mercado.[59] La Organización de Naciones Unidas transfiere este punto de vista al IDH y sus componentes: *longevidad*, que se mide utilizando la expectativa de vida al nacer, *conocimiento*, medido por la tasa de alfabetización adulta y la razón combinada de inscripciones primarias, secundarias y terciarias, y *estándar de vida*, medido por el INB per cápita expresado en PPA para dólares estadounidenses.

Revisión de concepto

El capítulo 1 destacó que algunos grupos se oponen a la globalización, el capítulo 2 analizó las objeciones culturales, y el capítulo 3 identificó razones políticas que inspiran oposición. Aquí añadimos que los críticos acusan al exagerado énfasis sobre las medidas monetarias de representar engañosamente el desempeño económico. El entendimiento total del crecimiento, del progreso y de la prosperidad requiere considerar la sustentabilidad y la estabilidad.

Estabilidad Durante varias décadas, los diseñadores de políticas se han desconcertado en relación con una paradoja que cuestiona la validez de los agregados monetarios como medidas de desempeño.[60] Específicamente, en los países ricos las personas no parecen ser más felices que las personas de los países pobres. Independientemente de cuánto aumente el ingreso, ha habido poca evidencia de que mejoró la felicidad informada por las personas. Además, la ciencia emergente de la felicidad informa que casi el 70 por ciento de la satisfacción personal está determinada por la cantidad y calidad de las relaciones, no por la producción económica o la creación de riqueza.[61] En consecuencia, existe una creciente crítica acerca de que el INB y sus derivados son, en el mejor de los casos, engañosos y, en el peor, imperfectos.[62]

Una paradoja constante es que en los países ricos las personas no son significativamente más felices que las personas de los países pobres.

Con el término "**happynomics**" se hace un llamado a desplazarse "desde el concepto de la prosperidad financiera hacia la idea de la prosperidad emocional".[63] Evaluar el desempeño y potencial de un país depende de medir el bienestar nacional más allá del desempeño financiero. Más bien, la evaluación debería considerar la felicidad de la sociedad y la satisfacción de las personas con su vida. Por ejemplo, si se le califica mediante medidas monetarias, Estados Unidos está muy por encima de Francia y Alemania. Sin embargo, al medir expectativa de vida, tiempo de ocio e igualdad de ingresos, resulta que los estándares de vida de Francia y Alemania son casi iguales a los de Estados Unidos.[64] Claro, algunos podrían decir que preocuparse por la felicidad confunde innecesariamente el análisis económico. Sin embargo, una ciudadanía infeliz podría ser un indicador que lidere cambios en políticas gubernamentales que alteren el entorno económico.

Actualmente, es difícil la estimación. Definir la felicidad, como la belleza, a menudo depende del ojo de quien la mira. Factores potenciales como el amor, la amistad, las relaciones familiares y la realización personal son difíciles de precisar. Además, ¿de qué modo podemos valorar indicadores como calles seguras y aire puro para que puedan ser medidos? Las complejidades de la felicidad captan cada vez más atención; su comprensión debería clarificar las medidas. Mientras tanto, los gerentes pueden considerar:

- *Felicidad Nacional Bruta (FNB):* una sociedad progresista supone que desarrollo material y desarrollo espiritual ocurren juntos; uno debe reforzar al otro o ambos sufrirán. La FNB mide la capacidad de un país para promover el desarrollo económico equitativo y sustentable, preservar y promover los valores culturales, conservar el entorno natural y establecer buena gobernanza.
- *Índice del Planeta Feliz (IPF):* refleja la visión utilitaria de que la mayoría de las personas desean tener una vida larga, saludable y feliz. Por lo tanto, el desempeño y potencial económico de un país está representado por qué tan bien ayuda a sus ciudadanos a lograrlo mientras no afecten la oportunidad de las generaciones futuras, y de las personas de otros países, de hacer lo mismo. El IPF promueve medir los costos ambientales del crecimiento mientras enfatiza que el objetivo es maximizar la felicidad y la salud, no la riqueza monetaria.
- *Your Better Life Index (YBLI):* este índice mide el bienestar y las percepciones de las condiciones de vida al evaluar 11 aspectos: vivienda, ingresos, empleo, relaciones sociales, educación, medio ambiente, administración de las instituciones, salud, satisfacción general, seguridad y el equilibrio entre el trabajo y la familia. Desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), defiende evaluar el desempeño económico en términos de



"Estoy totalmente de acuerdo contigo acerca del capitalismo, el neocolonialismo y la globalización, pero la verdad es que eres demasiado duro con el tema de ir de compras".

FIGURA 4.8

Fuente: Edward Koren/Cartoon Bank.

las cuestiones que en todo el mundo las personas creen que son importantes, pero que caen más allá del restringido alcance de las medidas monetarias. Explicado por la OCDE, el YBLI empuja "los límites del conocimiento y de la comprensión de una forma pionera e innovadora… tiene un potencial extraordinario de ayudarnos a entregar mejores políticas para tener mejores vidas".[65] De paso, el YBLI indica que los 10 países más felices del mundo, comenzando por el líder, son Dinamarca, Canadá, Noruega, Australia, Países Bajos, Suecia, Suiza, Finlandia, Israel y Austria.[66]

Punto ¿Es bueno el crecimiento?

Punto **Sí** El crecimiento no sólo es bueno, es una necesidad fundamental. El crecimiento es vida, crea una base para los individuos, las comunidades e instituciones y la sociedad. El crecimiento provee beneficios de largo plazo para todos en todos los países. Estabiliza moralmente a la sociedad. Libera a aquellos atrapados en la pobreza. Reduce el conflicto violento. Aumenta los estándares de vida. Fondea las redes de seguridad y las salvaguardas gubernamentales. Crea mejoras materiales que reconfortan la vida. Crea empleos, ingresos, riqueza y prosperidad para los individuos y la sociedad. Demos un vistazo más cercano a cada uno de estos factores.

Estabilidad moral El crecimiento afecta las actitudes sociales y las instituciones políticas, la piedra angular de la estabilidad moral de la sociedad. Las personas que experimentan ingresos crecientes y las economías que mejoran son proporcionalmente tolerantes y benevolentes unas hacia otras. En una palabra, la riqueza engendra humanidad. El crecimiento crea recursos para promover la transparencia de la autoridad, apertura a la oportunidad, tolerancia de la diversidad, rutas de movilidad social, leyes justas y claras, y virtudes de la democracia.

Reducción de la pobreza Independientemente de la amabilidad de los extraños, el crecimiento es la única manera de aliviar la pobreza para millones que luchan por mantener la vida. En muchos países empobrecidos, el crecimiento ha reducido el número de personas que viven en mayor miseria. En 1990, 34 por ciento de la población global sobrevivió con menos de un dólar por día. Para 2008, los mercados más libres habían impulsado el crecimiento económico, reduciendo la pobreza del mundo a 22 por ciento —alrededor de 1600 millones de personas—. Sin crecimiento, la humanidad pierde la guerra contra la pobreza. Miles de millones, suponiendo que sobrevivan, sufren física y psicológicamente.

Dividendo empresarial El crecimiento estimula un mayor empleo, inversión en capital y ganancias. Las valuaciones en aumento de los activos, los efectos de estabilización de la riqueza y la confianza resuelta en sobrevivir a los tiempos difíciles apoya la prosperidad de individuos y empresas. Además, entre el pánico de la reciente crisis global, las personas apoyaron la virtud del crecimiento. Setenta y seis por ciento de los estadounidenses acordaron que la fortaleza de Estados Unidos está "basada principalmente en el éxito de los nego-

cios estadounidenses", y 90 por ciento admiraban a las personas que "se hacen ricas al trabajar duro".[67]

Dividendo fiscal Las finanzas del gobierno se encuentran, en última instancia, a merced del crecimiento. Una economía en auge impulsa los ingresos fiscales, proporcionando así a los gobiernos locales, estatales, regionales y nacionales los fondos necesarios para financiar proyectos de gasto que apoyen, enriquezcan y sostengan a la sociedad. Aunque sea atractivo, la historia nos ha mostrado que el gobierno barato no se traduce en buen gobierno.

Dividendo de paz El crecimiento crea más oportunidades para más personas en más lugares. Las personas que ven potencial de prosperidad se comportan pacíficamente. Mover a los pobres hacia la clase media, por ejemplo, les permite pensar y comportarse de manera diferente. Libres de la tiranía de la búsqueda incesante de subsistencia y refugio, se vuelven de mente más abierta, más preocupados por el futuro de sus hijos, más influidos por valores abstractos que por normas tradicionales, más inclinados a resolver los conflictos de manera pacífica, más apoyadores de los libres mercados y la democracia, y más inclinados a tener fe en el futuro.

Beneficios ambientales El crecimiento fomenta las innovaciones. Las personas se especializan en lo que hacen mejor, y gracias a las políticas en pro del crecimiento subcontratan lo demás. Juntos, estos factores impulsan la asignación eficaz de recursos. La proporción descendiente de consumo de energía por unidad del PIB durante los últimos 40 años, en vista de la abundancia creciente de bienes y servicios, da testimonio de los beneficios del crecimiento. Al hacer valiosos los recursos, el crecimiento nos impulsa a consumirlos con sabiduría.

Búsqueda de la excelencia El crecimiento incentiva a las personas a poner en uso su ingenio, su imaginación y su diligencia para encontrar una mejor manera, todos los días, de hacer la diferencia. Hacer retroceder la frontera de la experiencia humana, ya sea que implique lo trivial (por ejemplo, formas de entretenimiento) o lo sustantivo (por ejemplo, la energía alternativa), se impulsa por la búsqueda de crecimiento. Eliminar la búsqueda de progreso deja a la sociedad estancada en la pereza.

Vida El crecimiento da soporte a una vida más larga. En 1900, la esperanza de vida era de 47 años en Estados Unidos. Para 2011, después de un siglo de crecimiento, era de 78.4 años. Además, las personas ahora tienen que trabajar solamente la mitad del tiempo que debían hacerlo en otros momentos, dependiendo de nuevas herramientas para impulsar la productividad, encontrando confort en los crecientes estándares de calidad de vida, y encontrando consuelo en el mejorado cuidado de la salud.

Progreso o decadencia Incuestionablemente, como argumenta el Contrapunto de esta sección, el crecimiento impone costos sobre los individuos, la humanidad y el planeta. Además, estamos totalmente de acuerdo en que estos costos son notables. Aun así, nuestra posición es muy clara: independientemente de cuáles sean los costos del crecimiento, están muy por debajo del precio inaceptable de no crecer. Para decirlo francamente, cuando el crecimiento se detiene, inicia la descomposición.

¿Es bueno el crecimiento?

Contrapunto

No Aceptamos la premisa de que el crecimiento da soporte a la vida, promoviendo la moralidad, transparencia, tolerancia, movilidad, justicia y libertad. Sin embargo, ignorar, o peor aún, negar los costos de estos beneficios —costos que parecen crecer más rápidamente que el propio crecimiento— pone en peligro a la sociedad civil y, en última instancia, la supervivencia de la humanidad y del planeta. Una vez que desenredamos los hilos de las verdades a medias, mentiras e intereses propios que adornan los argumentos insidiosos pro crecimiento, la promesa de miel y leche para todos se convierte en una ilusión amarga. Los problemas del crecimiento abarcan lo inmediato y lo futuro. Es difícil identificar dónde termina uno y comienza el otro. Aun así, como nos muestra esta lista, cada uno golpea duramente a la sociedad.

El crecimiento privilegia a pocos El beneficio que define al crecimiento es que "una marea creciente levanta a todos los botes". En teoría, mientras una economía crece, genera salarios más altos, ingresos y riqueza para todos. En realidad, los beneficios del crecimiento están distribuidos inequitativamente, creando extrema desigualdad de ingresos, riqueza y poder. Estamos de acuerdo en que en el largo plazo, el aumento en el crecimiento ha levantado la marea. Sin embargo, una parte de la población global ha visto volcarse sus balsas hechas de parches, y muchos batallan por mantener a flote sus agujereados botes, mientras que una fracción minúscula mejoró sus yates.

El crecimiento es engañoso A pesar de la publicidad de bombo y platillos, el crecimiento no entrega los beneficios que promete. Recompensa a los financieramente fuertes pero castiga a los económicamente débiles. Libera a las personas de las viejas rutinas pero las esclaviza a nuevos hábitos. Crea tiempo libre para pasarlo con la familia y comunidad, pero después demanda movilidad y migración que fracturan a los grupos. Promete productos más nuevos y más de moda para permitir la autosatisfacción, pero entonces reinicia un ciclo sin fin de esperanza y desilusión. En una frase: el crecimiento económico vende de más y entrega de menos, condenando a las personas a "una desesperanza espiritual escasamente disfrazada por el paso frenético de la vida".[68] Las personas, atrapadas en hedonistas bandas caminadoras en la búsqueda de lo más nuevo, más brilloso, mejor, más grande, más rápido o más elegante, confunden

el consumo de lo último y lo mejor con el camino hacia la realización personal. En realidad, el destino es la alienación.

El crecimiento amenaza la vida El aire contaminado, el agua envenenada y el suelo tóxico —olvídese del calentamiento global, el colapso de la biodiversidad y el agotamiento de recursos— son los subproductos del crecimiento. Claro, necesitamos algo de producción y consumo; sin embargo, la sobreproducción y el exceso de consumo desestabilizan la base de la vida. Irónicamente, cuando medimos el valor creado por una economía —digamos en INB— no se cuenta ningún costo. Más bien, misteriosamente, los costos son llamados "externalidades", las cuales se entiende que impactan a la sociedad pero están convenientemente excluidas mientras cantamos alabanzas a los maravillosos "beneficios" del crecimiento. Efectivamente, ya que "nadie" es responsable por los costos de las externalidades, "nadie" paga por ellos, y la máquina del crecimiento sigue resoplando felizmente. En última instancia, "todos" pagan con un entorno despojado, una sociedad torcida y una esclavitud financiera.

El crecimiento destruye la individualidad El mandato del crecimiento de optimizar la eficacia requiere de la masificación —producción masiva, consumo masivo, distribución masiva, mercados masivos, medios masivos y demás—. La masificación entrega grandes beneficios pero a un alto costo. Como notaba un observador: "Una parte del precio que pagan las personas en Occidente por esta procesión sin fin de brillantes productos de línea de ensamble es la pérdida concomitante de aquellas cosas ahora más raras que alguna vez confirieron placer y gratificación —pérdida de individualidad, unicidad y gusto; pérdida de conocimiento del oficio, de variedad y riqueza locales; pérdida de intimidad y atmósfera, de excentricidad y carácter".[69]

El crecimiento actual es insostenible La humanidad saquea la Tierra a una tasa sin precedentes. Hoy, el consumo humano es 30 por ciento mayor que la capacidad de la naturaleza para regenerarse. Hacia 2050, con las tendencias actuales, la humanidad requerirá cinco planetas de recursos naturales solamente para seguir en el juego. "Por más de 20 años hemos excedido la capacidad de la Tierra para soportar un estilo de vida consumista que es insostenible y no podemos permitirnos continuar por este camino", advirtió el Worldwatch Institute.[70] Con excepción de innovación fuera de lo común en minería, agricultura y manufactura, no importando qué tanto deseemos lo contrario, la madre Tierra va a detener los patrones actuales de crecimiento antes de lo esperado.

Cambiar el juego En resumen, nuestra posición es clara. La pobreza épica de miles de millones de personas, la espiral de muerte en cámara lenta del ecosistema, la falsa esperanza de la realización personal mediante el consumo, la alienación de las compras en exceso, y la transformación de las democracias nominales en oligarquías funcionales pone al mundo en la proverbial bifurcación del camino. Podemos permanecer felizmente ignorantes del precio del crecimiento, perdidos en la avalancha sin fin de las ganancias aparentes pero continuamente sorprendidos por las inevitables y subestimadas externalidades. Alternativamente, podemos enfrentar la cuestión en su totalidad y reestablecer radicalmente la ecuación para que el crecimiento "satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades".[71]

Características de una economía

Las estimaciones restringidas (por ejemplo, INB, PIB y PNB) y las amplias (como IDH, IPG y PNN) describen condiciones económicas absolutas y relativas. Indican significativamente el desempeño y potencial de un país. Los gerentes estudian otras características para refinar los análisis y elaborar interpretaciones. Los indicadores principales incluyen inflación, desempleo, deuda, distribución del ingreso, pobreza y balanza de pagos. Examinemos cada uno.

INFLACIÓN

La inflación mide el aumento en el costo de vida.

La **inflación** es el aumento constante en los precios medidos contra un nivel estándar de poder adquisitivo. La estimamos comparando dos conjuntos de productos en dos momentos del tiempo y calculando el aumento en el costo que no es debido a mejoras en la calidad. La corriente principal de la economía sostiene que la inflación es resultado de cuando la demanda agregada crece más rápidamente que la oferta agregada —esencialmente, demasiadas personas tratan de comprar demasiado pocos bienes, creando así demanda que excede la oferta que aumenta los precios con mayor velocidad que los ingresos—. Otras teorías, tal como la de Austrian School of Economics, sostienen que la inflación es resultado de una creciente oferta de dinero por parte de los bancos centrales.[72] Por último, algunos definen la inflación como la caída continua del valor de una moneda.[73] Independientemente de la explicación, los gerentes observan la inflación dada su influencia en, entre otras cosas, las tasas de interés, el costo de la vida, la confianza del consumidor y la estabilidad política.[74] Con respecto a esto último, por ejemplo, el descontento por el aumento en los precios detonó las protestas de la Plaza Tiananmen en China en 1989.[75]

La inflación y el costo de la vida Considere el impacto de la inflación en el costo de la vida. A menos que los ingresos aumenten al mismo paso o más rápidamente, los consumidores batallan para comprar provisiones, gasolina y demás. A veces, actividades tan sencillas como comprar cosas es prácticamente imposible. Por ejemplo, durante periodos de rápida inflación o "hiperinflación" como la vista en Brasil, Yugoslavia y Turkmenistán en la década de 1990, los consumidores gastaban su dinero tan pronto lo recibían o de otro modo lo veían perder todo su valor. Más explícitamente, en Zimbabue, durante los últimos años los precios aumentaron hasta 95 por ciento por día; para 2009, la tasa de inflación anual llegó a un sorprendente 79 600 000 000 por ciento y los precios se duplicaban cada 25 horas.[76] Comentó un ciudadano de Zimbabue: "Aquí hay un surrealismo que es difícil de hacer entender a la gente. Si uno necesita algo y tiene efectivo, lo compra. Si tiene efectivo, lo gastará hoy, porque mañana valdrá 5 por ciento menos. Los horizontes normales no existen aquí".[77] Incluso en circunstancias normales, la inflación es una condición económica decisiva. Por ejemplo, la inflación en Estados Unidos, como en la mayoría de los mercados occidentales, cambia significativamente el costo de los productos. Así, un artículo que costó $10 en 1913, 1960 o 2000 costaría, respectivamente, $227.18, $57.97 o $13.06 en 2011.[78]

Un país que experimente aumentos de precios durante un periodo prolongado sufre de inflación crónica.

La historia nos muestra que la inflación crónica —alta inflación por un periodo prolongado— erosiona la confianza en la moneda de un país e impulsa a la gente a buscar otras formas de acumular valor. La inflación crónica tiene implicaciones desalentadoras para las empresas. Ni éstas ni sus clientes pueden planear inversiones a largo plazo. No hay incentivos para el ahorro, e instrumentos de inversión comunes como las pólizas de seguro y los bonos a largo plazo se vuelven especulativos. La inflación presiona a los gobiernos a controlarla mediante políticas que aumentan las tasas de interés, regulan salarios y precios, o imponen proteccionismo. Estas medidas frenan el desempeño y erosionan el potencial.

Medir la inflación La medida de la inflación destaca una dificultad común: específicamente, lo que mide un país cuando estima una variable económica. Los índices de precios son sensibles a las decisiones acerca de su alcance y los cálculos aplicados.[79] Por ejemplo, Estados Unidos usa el Índice de Precios al Consumidor (IPC). En la Unión Europea se usa el Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA). A diferencia del IPC, el IPCA encuesta a la población rural y excluye las viviendas ocupadas por su propietario. En consecuencia, los gerentes se ocupan del proceso de estimación.[80]

Si no es inflación, entonces es deflación Una consecuencia molesta de la crisis financiera global ha sido el movimiento de la deflación, que de ser una conjetura pasó a ser una preocupación. Por primera vez en generaciones, la deflación, y no solamente la inflación, plantea un riesgo amenazante. Sobrecapacidad, desapalancamiento sistemático, crédito restringido, gasto corporativo reducido, disminuido valor de bienes raíces y caída en la demanda del consumidor impulsan la dinámica deflacionaria. La **deflación** es lo contrario a la inflación —los precios de los productos bajan, no suben—. Técnicamente, ocurre cuando la tasa de inflación anual es inferior a cero.

La deflación, una disminución en los niveles generales de precios de los bienes y servicios, a menudo es causada por una reducción en la oferta de dinero o de crédito.

La deflación se produce a partir de circunstancias más o menos comunes. La reducción en la oferta de dinero o crédito contrae el gasto personal y en inversión. La demanda en declive y la oferta en aumento disparan una creciente cantidad y la caída de precios. Si se les deja solas, las economías caen en espirales deflacionarias donde las empresas batallan cada vez más para vender sus productos. Como recurso, descuentan los precios para atraer a consumidores que retrasan sus compras para explotar el precio más bajo del día siguiente. Explicó un analista japonés: "Las utilidades caen, luego los salarios caen, y después los consumidores dejan de comprar. Y debido a que la gente no compra, las empresas bajan los precios… no es fácil salirse de ella".[81]

La deflación y el desempleo se vinculan intrínsecamente. Una demanda más baja frena la actividad de una empresa, que después despide a sus trabajadores, lo que entonces disminuye la demanda, y así sucesivamente. En esos momentos, los bancos centrales y los gobiernos dependen de la **reflación** —aumentar la oferta de dinero y reducir los impuestos para acelerar la actividad económica— para combatir la deflación. Por ejemplo, la OCDE urgió al Banco de Japón que siguiera inyectando efectivo en la economía "hasta que la inflación subyacente sea firmemente positiva".[82] De igual manera, la Reserva Federal de Estados Unidos ha implementado programas cuantitativos relajantes, esencialmente la impresión de dinero para estimular la demanda, a fin de lograr las metas de inflación.

DESEMPLEO

La *tasa de desempleo* es la proporción de trabajadores desempleados que buscan empleo por un pago relativo a la fuerza total de trabajo civil. Los países que no pueden crear empleos sufren de crecimiento lento, presiones sociales, e inestabilidad política. La proporción de trabajadores empleados en un país muestra qué tan bien se utiliza productivamente sus recursos humanos. Las personas con empleos remunerados dan testimonio de la competencia de los diseñadores de políticas para mantener una economía productiva. El desempleo persistente simboliza la ineptitud de un gobierno para manejar los asuntos nacionales.

El desempleo mide el número de trabajadores que desean trabajar pero que no tienen trabajo.

Algunos economistas aconsejan seguir el **índice de miseria**, que es la suma de las tasas de inflación y desempleo de un país. Cuanto mayor es la cifra, mayor será la miseria económica, y hay más probabilidad de que los consumidores y las empresas restrinjan el gasto y la inversión. Además, las investigaciones confirman que a la miseria le gusta la compañía: a medida que el índice de miseria aumenta, lo hacen también los costos sociales como la delincuencia, el desaliento, y el estrés familiar.[83]

Medir el desempleo

Igual que con la inflación, medir el número de trabajadores desempleados que están buscando trabajo es difícil cuando se aplican los mismos parámetros en países diversos. Diferentes suposiciones y exclusiones afectan las mediciones.[84] A menudo, la tasa de desempleo subestima la escala y el alcance de los desempleados. Técnicamente, indica cuántos no están trabajando por una paga sino buscando empleo por una paga. Sin embargo, no cuenta el número de personas que no están trabajando en absoluto, que están trabajando sin paga, o que han dejado de buscar trabajo. Las medidas de desempleo en muchos países más pobres rutinariamente subestiman el grado verdadero de la falta de empleo.[85]

Las medidas a menudo suelen informar menos acerca de la productividad real del trabajador. Asia, África y Sudamérica comúnmente enfrentan problemas económicos, políticos y sociales debido al subempleo. Esto es, aunque las personas oficialmente están empleadas, sólo trabajan a tiempo parcial, reduciendo así la productividad, bajando sus ingresos, y disminuyendo la estabilidad social. Además de los asuntos de medición, la tasa de desempleo significa cosas distintas en diferentes países debido a diferentes políticas sociales.[86] Algunos países, como Francia y Alemania, proveen generosa protección por desempleo, mientras otros países como China, Kenia y Jordania ofrecen poca o ninguna protección.

El subempleo ocurre cuando los individuos trabajan menos horas al día de lo que quisieran o cuando trabajan por debajo del nivel para el cual han sido capacitados.

DEUDA

La **deuda**, el total de las obligaciones financieras de un gobierno, mide lo que el Estado pide prestado a sus ciudadanos, organizaciones extranjeras, gobiernos extranjeros e instituciones internacionales. Cuanto mayor sea la deuda total, más incierto es el desempeño de la economía y su potencial. Actualmente, los gastos por pagos de interés desvían dinero de usos más productivos. En lo que respecta al futuro, las preocupaciones sobre la capacidad de las generaciones futuras para saldar una deuda nacional drenan la confianza del consumidor y constriñen la actividad de un gobierno.

La deuda nacional de muchos países estuvo aumentando lenta pero constantemente. Esto cambió drásticamente a medida que los gobiernos respondieron a la crisis financiera global. Rescates de empresas, beneficios por desempleo, y estímulos macroeconómicos llevaron a una creación de deuda sin precedentes. El FMI calcula que la deuda de los 10 países más ricos aumentará de 78 por ciento de su PIB en 2007 a casi 115 por ciento para 2014; estos gobiernos, en promedio, deberán entonces aproximadamente 50 mil dólares por cada uno de sus ciudadanos.[87] Nuestro caso de cierre de capítulo —Causas y consecuencias de la crisis de crédito global— desarrolla estas cuestiones.



Deuda interna: porción de la deuda gubernamental denominada en la propia moneda del país y que mantienen los residentes nacionales.

Deuda externa: deuda mantenida con acreedores extranjeros y que se denomina en moneda extranjera.

Deuda interna y deuda externa

La deuda de un país tiene dos partes: interna y externa. La **deuda interna** se crea cuando el gobierno gasta más de lo que recauda en ingresos públicos. Los déficit ocurren por diversas razones, tales como cuando un sistema fiscal imperfecto recauda ingresos de menos, los programas de seguridad y sociales exceden los ingresos fiscales, o las empresas propiedad del Estado operan con déficit.[88] En consecuencia, los gobiernos batallan con las prioridades de su gasto, la administración de presupuestos y la política fiscal. Las presiones para revisar las políticas para tratar sobre la creciente deuda interna crean incertidumbres

Si los caballos fueran deseos…

Manifestantes marchan en Londres contra las reducciones de gasto y medidas de austeridad del gobierno. Reconciliarse con su creciente deuda pública aumenta cada vez más las restricciones de la economía británica.

Fuente: godrick/Shutterstock.com



económicas para los consumidores, los inversionistas y las empresas. Para los consumidores, la creciente deuda pública es generalmente un indicador temprano de medidas de austeridad y aumentos de impuestos.

La deuda pública creciente es un indicador principal de:

- Aumento de impuestos.
- Crecimiento reducido.
- Aumento de la inflación.
- Austeridad creciente.

La **deuda externa** se crea cuando un gobierno pide dinero prestado a prestamistas de fuera del país, tales como bancos privados comerciales, otros gobiernos o instituciones financieras internacionales (por ejemplo, el FMI o el Banco Mundial). Los intereses sobre la deuda, y eventualmente la propia deuda, se pagan en la moneda en que se hizo el préstamo. Por lo tanto, el país que pide prestado podría tener que exportar sus bienes al país prestamista para obtener esa moneda o convertir su moneda a la de su prestamista. Las tan temidas crisis de deuda suelen ocurrir cuando una economía débil es incapaz de hacer lo anterior o sólo puede hacerlo a un alto costo político, económico y social. En esta situación, la economía se frena hasta detenerse. Estrés y pérdida generalmente preceden su reinicio hacia una versión más eficiente y de menor escala.

DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO

La distribución del ingreso estima la proporción de población que tiene diversos niveles de ingreso.

La **distribución del ingreso** a menudo define el potencial y desempeño de un mercado. El INB, incluso cuando se ajusta por el tamaño de la población o del poder adquisitivo, puede estimar erróneamente la riqueza relativa de los ciudadanos de un país. Es decir, el INB per cápita informa

cuánto ingreso gana la persona promedio. Pero, debido a que no todo mundo es el promedio, no informa qué porcentaje del ingreso va a qué segmentos de la población. Por ejemplo, el INB de Estados Unidos excede los $14 billones, un desempeño que lo sitúa como el primero entre los países. Asimismo, su INB per cápita fue un impresionante $7140 en 2010.[89] Sin embargo, su desempeño se ve menos asombroso cuando se le califica por su distribución del ingreso. Actualmente, el uno por ciento más rico de los estadounidenses recibe más ingreso que el 40 por ciento más pobre —la brecha más amplia en 70 años—. Ese uno por ciento superior es propietario de 37 por ciento de todas las acciones que se encuentran en manos privadas, de 65 por ciento de los valores financieros, y de 62 por ciento del capital de negocios.[90] El 10 por ciento superior de los estadounidenses lo constituyen propietarios de 85 a 90 por ciento de acciones, bonos, fideicomisos y capital de negocios, y más de 75 por ciento de los bienes raíces no habitacionales. Esencialmente, cerca de 10 por ciento de los ciudadanos estadounidenses son "propietarios" del país.[91] Estados Unidos no es la excepción; docenas de países exhiben distribuciones de ingresos similares.

Existe una brecha creciente entre ricos y pobres prácticamente en todos los países del mundo.

En todo el mundo, la inequidad crece. En 1960, 20 por ciento de los individuos más ricos de la población mundial tenían 30 veces el ingreso del 20 por ciento más pobre. Esto aumentó hasta 32 veces en 1970, a 45 veces en 1980, a 60 veces en 1990, y a 75 veces en 2000. Además, el uno por ciento más rico recibe tanto ingreso como el 57 por ciento más pobre —en otras palabras, 50 millones de las personas más ricas del mundo reciben tanto ingreso como el que se distribuye entre los 3800 millones de personas más pobres—. En promedio, el ingreso del 10 por ciento más rico de la población es cerca de nueve veces el ingreso del 10 por ciento más pobre en la mayoría de los países; vemos los múltiplos más grandes en Israel, Turquía, Estados Unidos, Chile y México.[92]

Costos y beneficios Cierta inequidad es útil para recompensar el esfuerzo, el talento y la innovación. Sin embargo, la inequidad que se amplía amenaza la estabilidad que apoya el crecimiento "a medida que impulsa las tensiones que desgastan el tejido social".[93] Los países más inequitativos tienen peores indicadores sociales, peores registros de desarrollo humano y más altos grados de inseguridad. Las crecientes disparidades en el ingreso entre las ciudades en auge y el campo empobrecido amenazan la estabilidad social y el desempeño económico.[94] El firme compromiso de China hacia una "sociedad armoniosa", por ejemplo, refleja el miedo del PCC a las consecuencias de la creciente inequidad de ingresos entre los 800 millones de personas que viven en su planicie costera y los 500 millones que habitan en su interior.[95] Mientras vemos concesionarias de Lexus, Lamborghini y Bentley en Shanghai, muchos en la China rural dependen de bicicletas y animales para transportarse.

La creciente inequidad eventualmente dispara resultados destructivos, incluyendo la reducción de oportunidades, ineficiencias en el uso de recursos y excesivo individualismo.[96] En última instancia, la inequidad de ingresos erosiona el sentido de identidad de un país, en el cual el juego justo y la equidad de oportunidades impulsan el desempeño económico y desatan el potencial productivo. Por ejemplo, en Estados Unidos las personas con ingresos menores a $20 mil han perdido cada vez más la confianza en el libre mercado; el apoyo cayó de 76 por ciento a 44 por ciento entre 2009 y 2010.[97]

El coeficiente de Gini mide el alcance al cual la distribución de recursos se desvía a partir de una distribución perfectamente equitativa.

Coeficiente de Gini Los gerentes estiman el grado de desigualdad en la distribución del ingreso de un país mediante el **coeficiente de Gini**. Un puntaje de cero implica una equidad perfecta (todos reciben el mismo ingreso). Un puntaje de uno implica la inequidad perfecta (una persona tiene todo el ingreso). El puntaje de la mayoría de los países varía entre 25 y 60 por ciento. El coeficiente de Gini supone que existe un grado razonable de ingresos dentro de un país. Si no, entonces representa parcialmente la distribución del ingreso. Controlamos este error al evaluar la escala y el alcance de la pobreza.

Consideremos el caso de India. Este país informa un coeficiente de Gini de 36.8 por ciento (Suecia, Japón, Estados Unidos, China y Brasil, respectivamente, informan 23, 38.1, 41.5, 45 y 56.7 por ciento). El puntaje de India no refleja ideales liberales o equidad. Más bien, representa el triste hecho de que la mayoría de los hindúes son pobres. El 80 por ciento de su población vive con menos de $2 al día.[98] Así que el ingreso podría estar distribuido equitativamente en una base relativa, pero hay muy poco para distribuir en términos absolutos. India, aunque sea un caso extremo, no es la excepción.

Revisión de concepto

Como sugerimos en los capítulos 1 y 3, tanto la inequidad de ingresos como la pobreza deberían disminuir a medida que los negocios internacionales mejoren la eficiencia de la asignación de recursos. El récord histórico de la globalización, señalado en el capítulo 1, sugiere y muestra que el uso productivo del capital liberado crea empleos y fomenta el crecimiento de los ingresos.

POBREZA

Pobreza es el estado de tener poco o ningún dinero y pocas o ninguna posesión material.

La pobreza prevalece en todo el mundo. Los gerentes afinan su estudio de los ingresos y la riqueza al considerar sus condiciones y consecuencias. La **pobreza** es una condición multidimensional en la que una persona o comunidad carece de lo esencial para cubrir un estándar mínimo de bienestar y vida.[99] Lo esencial puede comprender los recursos necesarios para mantener la vida, como alimento, agua limpia y refugio; recursos sociales como acceso a la información, educación y cuidado de la salud; puede comprender también la oportunidad de poder mantener a las familias extendidas o conectarse con otras personas para crear comunidades.

La pobreza extrema, según el Banco Mundial, es vivir con menos de $1.25 al día (PPA). La pobreza moderada es de menos de $2 al día (PPA). Aproximadamente 1500 millones de personas viven en pobreza extrema.[100] Hoy, la población mundial es burdamente 80 por ciento pobre, 10 por ciento de ingresos medios y 10 por ciento rica. El récord histórico añade una perspectiva importante. Mientras que la dramática inequidad en los ingresos es un fenómeno reciente, la pobreza generalizada no lo es.[101]

Prevalencia de la pobreza La pobreza crece en todo el mundo. Claro, los cálculos del número de personas que viven en pobreza extrema han disminuido en cerca de 200 millones desde 1990. Sin embargo, esta reducción ha estado concentrada esencialmente en un solo país. Si quitamos a China de la cuenta, tenemos que el número de pobres en el mundo en desarrollo se ha mantenido constante, aproximadamente 1200 millones entre 1981 y 2005. La crisis financiera global ha amenazado a muchos más; algunos la veían empujar a 200 millones de personas aún más profundamente hacia la pobreza.[102] Actualmente, los precios en aumento de la comida ponen en peligro a millones más.[103]

Consecuencias La pobreza da forma a los entornos económicos. Las personas batallan por comida, refugio, ropa, agua limpia y servicios de salud, por no mencionar seguridad, protección y educación. El fracaso en encontrar estos recursos provoca desnutrición, enfermedad mental, muerte, epidemia, hambruna y guerra. Por ejemplo, 100 por ciento de los canadienses tienen acceso a agua limpia, en comparación con 13 por ciento de los afganos; la oferta diaria de proteína per cápita en Estados Unidos es de 121 gramos, pero de sólo 32 gramos en Mozambique; la esperanza de vida promedio es de 83 años en Japón y de apenas 32 años en Suazilandia.[104]

El crecimiento de la actividad de negocios y el progreso económico dependen, en última instancia, del alivio de la pobreza.

El crecimiento de la actividad de negocios y el progreso económico dependen, en última instancia, de aliviar la pobreza. Las economías que experimentan pobreza extrema requieren que las EMN reevalúen muchos aspectos de una economía que dan por hechos. Los sistemas de mercado podrían no existir, las infraestructuras nacionales podrían no funcionar, la delincuencia puede ser generalizada y los gobiernos podrían batallar para regular a la sociedad consistentemente o adoptar políticas económicas prudentes.

El potencial de los pobres Los gerentes supervisan el potencial de compra de los pobres de hoy. Por ejemplo, en 2002, India tenía menos de 15 millones de suscriptores a teléfonos móviles. Para 2006, tenía 136 millones de suscriptores. Se acercaba rápidamente a los 700 millones para 2011 aunque más de 80 por ciento de los hindúes son pobres, sobreviven con menos de $2 al día. Ahora, sin embargo, las empresas hindúes ofrecen los servicios móviles más baratos del mundo y siguen obteniendo utilidades. India y China (sus operadoras de teléfonos móviles son propiedad del Estado e informan tener más de 800 millones de suscriptores) representan más de la mitad del aumento mundial en suscripciones inalámbricas durante los últimos cinco años. Sucesos similares se registran con las computadoras (por ejemplo, los programas XO-1 de las computadoras portátiles de bajo costo para niños), los automóviles (se desarrollan automóviles funcionales como el Nano, de Tata, con un precio de $2900), y la vivienda (surgió el programa de Idealab para proveer hogares funcionales por unos $2500) destacando que se pueden encontrar oportunidades en las circunstancias más desesperadas. Y lo que es todavía más sorprendente, observaba un gerente: "Mil millones de consumidores en el mundo están esperando por unos anteojos de $2, una linterna solar de $10 y una casa de $100".[105]

En el mundo, la base de la pirámide es el grupo socioeconómico más grande y más pobre

Esta perspectiva alerta a los gerentes hacia el fenómeno de la **base de la pirámide** —los miles de millones de pobres que son vistos como inaccesibles y no rentables pero que podría decirse representan la siguiente frontera del mercado de la economía global—.[106] Definida conservadoramente, la base de la pirámide incluye a los 2500 millones de personas que viven con menos de $2.50 al día. Aumentar el umbral destaca su potencial. Por ejemplo, las personas que ganan $8



Un icono de innovación frugal

El "Nano" de Tata es el automóvil de producción menos costosa del mundo. Su ingeniería frugal le habla a la economía de la base de la pirámide.

Fuente: paul prescott/Shutterstock.com

diarios o menos tuvieron un ingreso agregado de casi $3 billones en 2011. Si las tasas de crecimiento continúan estables, ganarán $4 billones anuales hacia 2015.

Acelerar el crecimiento de los ingresos en las economías emergentes moverá a muchos pobres de hoy hacia la clase media ya en expansión.[107] Actualmente, la clase media incluye alrededor de dos mil millones de personas en una docena de economías emergentes, quienes colectivamente gastan $6.9 billones por año. Durante la próxima década, su gasto anual aumentará a $20 billones —el doble del consumo actual de Estados Unidos—.[108] Para 2030, la clase media global incluirá a 5 mil millones de personas, un aumento que no se ha visto desde la Revolución Industrial y que reconfigurará los mercados en todo el mundo.

Estándares de éxito A medida que el mundo se desplace de ser pobre en su mayoría a ser de clase media en su mayoría, los contornos de la base de la pirámide cambiarán. Este proceso de varios años crea oportunidades inmensas. Atender a la base de la pirámide tiene dos condiciones previas. Primero, "ver" la oportunidad requiere que los pioneros del mercado tengan una mentalidad particular. Más específicamente: "Cuando se mira detrás de las historias de éxito de los líderes globalizadores, se encuentran empresas que han aprendido a pensar de manera diferente al rebaño. Buscan información diferente, la procesan de manera distinta, llegan a conclusiones diferentes y toman decisiones diferentes. Donde otros ven amenazas y complejidad, los líderes ven oportunidad. Donde otros ven un paisaje yermo, ellos ven una abundancia de opciones".[109]

Segundo, la tarea en cuestión es desarrollar productos alcanzables, de fácil uso y con cierto sentido ecológico que funcionen en entornos rudos. Por ejemplo, Nokia, Samsung y Motorola ofrecen teléfonos con carátulas selladas (para resistir agua y tierra), 400 horas de tiempo en modo de espera con una sola carga de batería y pantallas más grandes que funcionan con luz reflejada, no usan lámpara interior y están configurados especialmente para mensajes de texto. Safaricom de Kenia lleva estas tecnologías al siguiente nivel, son pioneros en las transferencias de dinero vía teléfono móvil en ubicaciones remotas donde se carece de medios eficientes para intercambiar fondos. A nivel comunitario, iniciativas similares han construido un refrigerador de barro (el cual no usa electricidad y sin embargo mantiene los vegetales frescos durante varios días), y un sacudidor de cosechas barato (un aspersor montado sobre una motocicleta).[110]



Revisión de concepto

Aunque la base de la pirámide es atractiva en términos de potencial económico, los gerentes ponen atención a los análisis de los capítulos 2 y 3 referentes a los distintos entornos culturales, políticos y legales encontrados en los países en desarrollo. Aun así, el capítulo 1 señala que los impulsores de la globalización cierran constantemente la brecha entre los países desarrollados y en desarrollo.

La ingeniería frugal considera las necesidades de los consumidores pobres como punto de partida para desarrollar productos funcionales y económicos.

Cada vez más, estos cambios benefician a los ricos. Las EMN traducen las innovaciones frugales en nuevos productos que sirven a los consumidores occidentales. Las empresas chinas han introducido suturas reutilizables —en contraposición al viejo método de las más caras desechables— así como *stents* (dispositivos) para el corazón 40 por ciento más baratos que los occidentales.[111] GE desarrolló una máquina de electrocardiografía para India rural. Su eficiencia y desempeño pronto llevó a comercializar unidades en Alemania y Estados Unidos.[112]

Los estándares de la base de la pirámide —bajo costo, alta potencia, minimización de recursos, innovaciones sensibles al estilo de vida— atraen cada vez más a consumidores conscientes del precio en los mercados occidentales. La disminución del crecimiento y la desaceleración de la movilidad hacia arriba, en muchos países ricos, da por resultado un número creciente de *nouveaux pauvres*, específicamente personas antes de clase media que se enfrentan a presupuestos cada vez más reducidos. El advenimiento de una época de austeridad en Estados Unidos, Irlanda, España, Inglaterra, Grecia y otros países ricos crea oportunidades para tiendas frugales, en especial Wal-Mart y Aldi, proveedores de servicios de prepago como Leap Wireless y TracFone, y nuevos diseños de negocios como el "consumo colaborativo" que permite a las personas compartir o rentar, en vez de poseer, como se ve con Zipcar. En resumen, la base de la pirámide es mucho más ancha y difusa de lo que muchos perciben. Los innovadores frugales, como Aldi, Tata, Haier, Wal-Mart, ven mercados naturales que abarcan Dresden, Delhi, Dongguan, y Detroit.[113]

LA BALANZA DE PAGOS

La **balanza de pagos (BDP)**, conocida oficialmente como *Estado de Transacciones Internacionales*, informa de sus transacciones comerciales y financieras (como fueron llevadas a cabo por individuos, negocios y dependencias gubernamentales) con el resto del mundo.[114] La BDP tiene dos cuentas principales:

La BDP es un sistema de registro de todas las transacciones económicas de un país con el resto del mundo.

- La **cuenta corriente**, que da seguimiento al comercio de mercancías, servicios y transferencias.
- La **cuenta de capital**, que da seguimiento tanto a préstamos otorgados a extranjeros como a préstamos recibidos por ciudadanos.

La tabla 4.6 muestra una lista de los componentes de cada cuenta. Técnicamente, las exportaciones generan ventas positivas en el extranjero mientras que las importaciones generan ventas negativas a nivel doméstico. Las ventas netas positivas, que resultan cuando las exportaciones exceden a las importaciones, pueden crear un *superávit de cuenta corriente*. Al contrario, importar más de lo que se exporta puede crear un *déficit de cuenta corriente*. La tabla 4.7 muestra una lista de los cinco países con los más grandes superávit y déficit en sus cuentas corrientes.[115]

TABLA 4.6 Componentes de la balanza de pagos de un país

Cuenta corriente

- Valor de las exportaciones e importaciones de bienes físicos, tales como petróleo, granos o computadoras (también llamado *comercio visible*).
- Recibos y pagos de servicios, como banca o publicidad, y otros bienes intangibles como derechos de autor y dividendos transfronterizos y pagos de intereses (también llamados *comercio invisible*).
- Transferencias privadas, tales como dinero enviado a casa por trabajadores expatriados.
- Transferencias oficiales, tales como ayuda internacional, sobre las que el gobierno no espera recibir rendimientos.

Cuenta de capital

- Flujos de capital de largo plazo (por ejemplo, dinero invertido en empresas extranjeras tanto como ganancias obtenidas por la venta de esas inversiones y regresar el dinero al país de origen).
- Flujos de capital de corto plazo (por ejemplo, dinero invertido en divisas extranjeras por comerciantes internacionales y fondos desplazados por todo el mundo con fines de negocios por empresas con operaciones internacionales).

TABLA 4.7 Balances contables actuales: los primeros y los últimos cinco

Primeros cinco	País	Superávit en la cuenta corriente (en millones de dólares)
1	China	272 500
2	Japón	166 500
3	Alemania	162 300
4	Rusia	68 850
5	Noruega	60 230
Últimos cinco	**País**	**Déficit en la cuenta corriente (en millones de dólares)**
159	Brasil	-52 730
160	Francia	-53 290
161	Italia	-61 980
162	España	-66 740
163	Estados Unidos	-561 000

Fuente: Central Intelligence Agency, "Country Comparison—Current Account Balance", *The World Factbook* (2011), en www.cia.gov (recuperado el 2 de junio de 2011).

Causas y consecuencias de la crisis de crédito global



Ningún otro evento económico, tal vez desde la Gran Depresión de la década de 1930, ha sido más decisivo que la crisis financiera global de 2008. Aunque ahora nos encontramos un poco más allá, sus legados continúan dando forma a la política económica, influyendo en el desempeño del mercado, y dando forma también al potencial económico de los países. Los gerentes batallan con eventos y resultados, intentando surgir con interpretaciones razonables. Cada vez más, conforme se desarrollan los eventos, tres escenarios enmarcan el análisis. Algunos argumentan que el problema es la liquidez, otros señalan los balances y la solvencia, y otros más hablan sobre la necesidad de reajustar el sistema. Cada escenario tiene diferentes implicaciones para las alternativas de inversión de las EMN y sus decisiones operativas.

Escenario uno: tuberías con fugas

El análisis inicial de la crisis se enfocó en la comprensión de que algo había salido terriblemente mal con la plomería financiera de la economía del mundo. El pánico llegó a un punto álgido en el otoño de 2008, a medida que la expansible congelación de la liquidez, debido al creciente temor y a la desconfianza, detuvo cada vez más el movimiento de dinero entre instituciones y países. A pesar de la ansiedad, muchos razonaron que la crisis crediticia no era sistémica. Ciertamente, las economías de los países fueron sacudidas. Sin embargo, los problemas se encontraban contenidos dentro del sistema financiero.

Críticamente, la crisis reveló problemas en las tuberías que mueven el dinero de los prestamistas hacia los deudores. Sin embargo, no indicó fallas estructurales en el sistema financiero. Surgieron imprevistos por la distorsionada dinámica de los flujos —el dinero no se estaba moviendo eficaz o eficientemente a través de los complicados canales que conectan a los mercados—. Así, como agua que se mueve a lo largo de tuberías con fugas en una casa, el dinero se estaba perdiendo en el trayecto.

Claro, las tuberías con fugas no son un gran problema si se les repara. Pero, si se descuidan, terminarán por colapsar la casa. Rápidamente, dependencias y funcionarios se dedicaron a reparar las tuberías financieras, reconfigurando los estándares regulatorios, aplicando soluciones técnicas, reevaluando los vínculos entre economías y mercados de capital y parchando agujeros. Luego, restablecer la vitalidad económica y que los países comenzaran a moverse de nuevo requería que las tuberías monetarias se volvieran a llenar con, como lo dijo el Secretario del Tesoro de Estados Unidos, "Capital, capital, capital".[116]

Subsecuentemente, los países inyectaron flujos masivos de capital a los mercados financieros. Estados Unidos lanzó su programa Troubled Asset Relief, y compró $700 mil millones

Símbolos de los tiempos ▶

Aunque ominosos y perturbadores, estos encabezados expresan el espíritu del tiempo de la crisis financiera global.

Fuente: Angela Waye/Shutterstock.com



de activos que estaban en problemas a los bancos y otras instituciones financieras. La Unión Europea agregó 500 mil millones de euros de liquidez a su sistema bancario. La Reserva Federal estadounidense actuó de igual modo, ampliando su balance en billones mientras compraba activos problemáticos a bancos de todo el mundo. Como explicó su presidente: "Un retorno al crecimiento económico fuerte y estable requiere respuestas adecuadas y eficaces de los diseñadores de políticas económicas en un amplio espectro".[117] Lentamente, las tuberías financieras se fueron parchando, estabilizando y al parecer regresando a la normalidad. Sin embargo, años después, consumidores, empresas y países se preguntaban por qué los flujos de capital seguían moviéndose lentamente.

Escenario dos: bombas descompuestas

A medida que los mercados luchaban por tener tracción, algunos argumentaron que el sistema financiero estaba roto más profundamente. Nadie dudaba que los tubos hubiesen tenido fugas. Ahora, algunos se preguntaron si mayores dificultades superaban el esfuerzo de las bombas de dinero reparadas para restaurar los flujos de capital. El impulso de esta línea de pensamiento fue que, en el pasado, los países generalmente salían de una recesión en un año o dos. Ahora, unos cuatro años más tarde y a pesar de la masiva intervención gubernamental, las perspectivas económicas seguían siendo sombrías para muchos.

La explicación se centraba en el hecho de que la mayoría de las recesiones pasadas habían sido causadas por las altas tasas de interés asociadas con una política monetaria restrictiva. Aflojar la política monetaria normalmente conducía a un rebote de la demanda, a economías en crecimiento y al fin de la recesión. La recesión actual, sin embargo, era resultado de una política monetaria excepcionalmente laxa, agravada más aún por apalancamientos agresivos, lo que culminó en la épica crisis global. Por el momento, por cualquier razón, la inundación de los mercados con "capital, capital, capital" parecía ser incapaz de repetir el truco.

Los funcionarios, mientras todavía reparaban las tuberías, comenzaron la revisión de las bombas de dinero. En Estados Unidos, la legislación Dodd-Frank de la reforma financiera abordaba cuestiones que precipitaron la crisis y parecían confundir la recuperación. Su autorización provocó los cambios más radicales en la regulación financiera en Estados Unidos desde la Gran Depresión. Leyes similares promulgadas en otros lugares trataron de corregir las fallas en el sistema financiero regulando comportamientos oportunistas, incentivos perversos y conflictos entre dependencias.

Sin embargo, el progreso estaba siendo frenado por el dilema filosófico de muchos actores financieros cuyo prestigio era "demasiado grande para quebrar" (DGPQ). Un precepto del capitalismo es que todas las empresas, no importa cuán grandes o pequeñas sean, viven o mueren por su ingenio, no por la protección del gobierno. Las competencias, no las conexiones, impulsan la eficacia despiadada del capitalismo. Ahora, el hecho de que instituciones como Citibank, Goldman Sachs, J.P. Morgan Chase, UBS, Dexia, Société Générale, y HSBC fueran vistos como DGPQ agravaba los problemas de incentivos. Algunos creyeron que nuevamente

estaban tomando riesgos excesivos con la esperanza de que los gobiernos les respaldarían, como lo habían hecho en 2008, si sus apuestas fallaban.

Escenario tres: la casa se derrumba

No importa lo espantoso del perfil de las bombas rotas, éste palidece en comparación con el tercer escenario, es decir, que el Occidente plagado de deudas tuvo que cerrar, hacer una pausa y reiniciar. Sin duda, el sistema financiero aceleró el colapso global. Sin embargo, no lo determinó solo. Por el contrario, el escenario de "la casa se derrumba" sostenía que los tubos eran coladeras, que las bombas reventaron, que el colapso señalaba una crisis sistémica. El sistema financiero, dado su extremo apalancamiento y exposición, constituía la mitad del frente del huracán. Ahora, a medida que el ojo pasaba lentamente y la segunda mitad empezaba a desplegarse, había una resignación preocupante acerca de que el sistema económico occidental podría estar dañado en su base.

El capitalismo, cuando se le deja correr libre, promueve la psicología de que la codicia es buena. Correr demasiado libre, sugería la crisis financiera mundial, había amplificado la codicia hasta llegar a constituirse en una psicosis destructiva que intensificó las distorsiones.[118] Sus secuelas destacaban estos problemas, mostrando que los mercados libres protegían poco los valores sociales, sesgaban la distribución del ingreso y concentraban gran riqueza y poderosos intereses que amenazaban la armonía social. Observó un destacado analista: "Nosotros (Estados Unidos) creamos una situación que causó una recesión que arrasó con el patrimonio neto de aproximadamente 15 millones de hogares. Ése es un error. Muchas de estas personas no tienen prácticamente ningún otro ahorro. Así que había algo mal en el sistema".[119]

Preguntas, inquietudes y precedentes

En otoño de 2010, la saliente presidenta del Consejo de Asesores Económicos de Estados Unidos confesó que ella no tenía "ninguna idea de lo malo que sería el colapso económico… todavía no entiendo exactamente por qué fue tan malo… y no tengo gran idea sobre cómo arreglar las cosas…". Al caracterizar las situaciones vividas en Estados Unidos tanto como en todo Occidente, comentó: "Una terrible recesión… Increíblemente abrasadora... Considerablemente por debajo de la tendencia… De terrible sufrimiento… Con riesgo de volver permanente el alto desempleo… Pesadilla económica".[120] Luego, en abril de 2011, algo que una década antes se habría pensado imposible, Standard & Poor's impuso una perspectiva "negativa" en la calificación de crédito AAA de Estados Unidos, citando el aumento en los déficits presupuestarios y la deuda.[121] "Más de dos años después del comienzo de la crisis reciente, los diseñadores de políticas de Estados Unidos aún no han convenido en cómo revertir el deterioro fiscal reciente o cómo abordar las presiones fiscales a largo plazo", dijo Standard & Poor's.[122]

En lugar de implementar un plan creíble, Estados Unidos, a través de programas cuantitativos de aceleración, ha optado por imprimir dinero para resolver sus problemas. Siendo desde antes la nación con la deuda más grande en la historia, ahora la deuda de Estados Unidos iba a ser aún mayor. Por otra parte, Gran Bretaña, Portugal, Irlanda, Italia, Grecia, España, Japón, entre otros, estaban en la misma, si no en peor, forma. Todos continuaron teniendo bajo rendimiento pasando por alto los puntos de referencia de recuperación, especialmente dada la cantidad sin precedentes de estímulos de la política.

Precedentes históricos

Los eruditos comenzaron a estudiar situaciones análogas, identificando ideas y lecciones aprendidas de anteriores crisis. En particular, *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly* evaluaba las crisis económicas de 66 países de los cinco continentes ocurridas en los últimos 800 años.[123] Dicha evaluación consideraba que los derrumbes financieros golpean con frecuencia, duración y ferocidad sorprendentemente consistentes. Cada vez, decían los expertos, "esta vez es diferente". Decían que las antiguas reglas de evaluación ya no eran aplicables y que la nueva situación tenía poca similitud con desastres anteriores. Pero la realidad rechazaba consistentemente esta tesis. Confirmaba que las reglas son las mismas, y a pesar de que la situación pareciera sin precedentes, ya había estado presente antes. No importa cuán diferente parezca siempre la última crisis financiera, hace eco de las anteriores experiencias.

El análisis encontró una lección recurrente en todos los países y a través de los siglos: la deuda siempre es peligrosa, y la excesiva acumulación de deuda es arriesgada. Además, las secuelas de las crisis financieras tienden a ser desagradables, brutales y largas. Las crisis financieras se ven seguidas típicamente por recesiones profundas, y estas recesiones son seguidas por recuperaciones lentas y decepcionantes. Como tales, las economías, particularmente las de Occidente que fueron atrapadas en la dinámica de burbuja de la crisis financiera mundial, podrían batallar por años.[124]

Posiblemente algo más

Otros argumentaron que las luchas y carencias actuales son resultado de profundos problemas estructurales. Deuda excesiva, prolongada desigualdad de ingresos y prestamistas sin escrúpulos que aprovecharon la inseguridad de los consumidores, todos llegaron al peor momento en la burbuja inmobiliaria en todo el mundo. Los problemas de vivienda destacaron los peligros de la burbuja de crédito, amenazaron el capitalismo de libre mercado y marcaron la llegada del capitalismo de Estado.

Los mercados laborales mundiales hicieron que sea más difícil para las personas con habilidades comunes construir un futuro seguro de clase media para su familia. Las tecnologías resultaron maravillosas para entretenernos pero menos que ideales para la generación de puestos de trabajo. En los países occidentales más ricos, se perdieron los empleos sindicalizados, desapareció tanto el trabajo bien remunerado de línea de montaje como los prósperos nichos de pequeñas empresas. En Estados Unidos, la proporción de la población que trabaja cayó a su nivel más bajo desde que las mujeres comenzaron a entrar en la fuerza de trabajo hace tres décadas. Sólo 45.4 por ciento de los estadounidenses tenían empleo en 2010, la tasa más baja desde 1983 y abajo de un pico de 49.3 por ciento en 2000. En otros lugares había problemas similares. Gran Bretaña se enfrentaba a una austeridad dura, la tasa de desempleo de España aumentó más allá de 20 por ciento, la inflación alemana se aceleró, Portugal se contrajo, el gasto de los consumidores franceses cayó, los griegos salieron a las calles, Irlanda cayó en depresión, el sentimiento sueco se desplomó y el sector manufacturero de Italia se contrajo.[125] Todos, en algún grado, intentaban manejar los deteriorados balances y el acelerado retiro de apalancamiento. Mientras tanto, en las economías emergentes, duramente golpeadas por la furia de la crisis, miles de millones de personas trabajaban febrilmente para salir adelante. Por otra parte, la gran crisis financiera reforzó las fuertes tendencias hacia el capitalismo de Estado en muchos mercados emergentes.

¿Cuál escenario?

La bola de cristal permanece nublada mientras escribimos esto. El verano de 2011 llegó con puntos de vista pesimistas y optimistas. Con respecto a la posición sombría, los riesgos avistados fueron evidentes y globales. En Estados Unidos, la desaceleración del crecimiento, una frágil recuperación, el dólar disminuido, la deteriorada confianza de los consumidores, el aumento de la inflación, las sucesivas rondas de alivio cuantitativo, el desempleo persistente y el



Las preocupaciones y críticas relacionadas con el sistema financiero y cocidas a fuego lento comenzaron a hervir en otoño de 2011. Aquí vemos una fotografía de la calle que fue tomada por manifestantes que participaron en el movimiento "Occupy Wall Street". Este movimiento impulsó a las personas —los llamados "Somos el 99%"— a impugnar la transparencia, responsabilidad e integridad del libre mercado.
Fuente: Lev Radin/Shutterstock.com

aumento de la deuda pública sugerían tiempos difíciles por venir. La percepción pública parece pensar a lo largo de esas líneas: alrededor de 27 por ciento cree que la economía está creciendo, 16 por ciento dice que está desacelerando, 26 por ciento supone que está en recesión y 29 por ciento afirma que la economía está en una depresión.[126] El FMI advirtió a las naciones más ricas del mundo que frenaran su creciente deuda pública, argumentando que podría arrastrar hacia abajo el crecimiento necesario para la recuperación económica.[127] A menos que se reduzca, la creciente deuda gubernamental se combinará con el hecho de que las economías necesitan cierto número significativo de años para volver a adquirir *momentum* después de una crisis financiera.[128] Para rematar, en agosto de 2011, Estados Unidos perdió su codiciada calificación crediticia triple A tras la baja de categoría hecha por S&P. Para añadir leña al fuego, China exhortó a Estados Unidos a "curar su adicción a las deudas" y "aprender a vivir dentro de sus posibilidades".[129]

En Europa, la crisis de deuda soberana cuestiona el destino de la Unión Europea. El crecimiento regional fue frenando constantemente a medida que Europa reducía el gasto gubernamental. Japón enfrenta retos financieros monumentales, agravados por el terremoto, el tsunami, y la falla de la planta nuclear. Los levantamientos en Medio Oriente azuzaron la agitación política. En Asia y África, los países en desarrollo enfrentaron el alza de los precios de los alimentos por las políticas inflacionarias de Occidente. Los países advirtieron la austeridad. Los recortes en el apoyo público, el cuidado de la salud, los beneficios de pensión, y en otras oportunidades potenciales desencadenaron protestas en todo el mundo.

Para algunos, las cuestiones principales que llevaron a las crisis estaban todavía presentes y empeoraban en algunos lugares. Las decisiones tomadas no habían resultado como estaba planeado, tal vez inevitablemente dada la escala y el alcance de la crisis. Reflexionaba Geithner, Secretario del Tesoro de Estados Unidos: "Las cosas se caían a pedazos. No teníamos un libro de jugadas ni herramientas… La vida se trata de opciones. No teníamos buenas opciones… Permitimos que este sistema financiero enorme surgiera sin ninguna restricción significativa… El tamaño del choque fue más grande que lo que precipitó la Gran Depresión".[130]

Todavía, el mundo está atascado con los desequilibrios globales, regionales, sectoriales y nacionales en ingresos, ganancias, riqueza, comercio y salud financiera, y con los excesivos niveles de deuda —así como con sus concentraciones excesivamente estrechas— en las economías occidentales. En muchos países, el hecho de que el sector financiero de la economía hubiera crecido desde por debajo de una décima parte a más de un tercio de la actividad económica total da qué pensar. Para colmo, algunos argumentaron que la aparente solución a la crisis ha sido aplicar muchas de las mismas políticas que causaron la crisis. Esta preocupación, sugirió el secretario Geithner, no era tan descabellada, y concedió: "Vendrá otra vez. Habrá otra tormenta, pero no va a llegar durante algún tiempo".[131]

Rayos de optimismo traspasaron la penumbra. Condiciones de mercado estable y mejoradas perspectivas de crecimiento fueron evidentes en muchos países. Alemania se había recuperado con fuerza, mientras que Suecia, Gran Bretaña, Estados Unidos, Francia y otros países lentamente volvían a ganar tracción. Estados Unidos, por ejemplo, a mediados de 2011 registró siete trimestres consecutivos de crecimiento económico, estaba viendo disminuir su tasa de desempleo constantemente, y disfrutó de un potente repunte del mercado de valores. La laxa política monetaria prometió mantener a las economías creciendo; los analistas previeron la aceleración de la producción industrial y el mejoramiento en la confianza de los consumidores. El camino hacia la recuperación, aunque desigual, era evidente. ■

PREGUNTAS

1. ¿Qué escenario cree usted que explica mejor la crisis financiera mundial? ¿Por qué?
2. ¿Cómo influye cada escenario en las políticas que adoptan los gobiernos, en las estrategias que persiguen las empresas, y en las elecciones que hacen los consumidores?
3. ¿Cómo podrían influir los diversos escenarios en la libertad económica?
4. El caso de esta sección señala que las crisis producen ganadores y perdedores. ¿Quiénes son los ganadores y quiénes los perdedores del escenario 1? ¿Del escenario 2? ¿Del escenario 3?
5. Digamos que a usted se le pregunta qué indicador económico confirmaría el fin de la crisis. ¿Cuál nominaría?
6. Interpretar los entornos económicos, estimar escenarios posibles y posicionar a la empresa para que prospere es trabajo de los gerentes en todo el mundo. ¿Cómo aconsejaría usted a un gerente hacer todo esto con respecto a la crisis financiera mundial?

MyIBLab Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- La libertad económica mide la ausencia de coerción o la limitación gubernamental sobre la producción, la distribución o el consumo de bienes y servicios más allá de lo necesario para que los ciudadanos protejan y mantengan la libertad.
- Los países económicamente libres tienden a tener más altos ingresos per cápita, estándares de vida y mayor estabilidad social que los países menos libres o reprimidos.
- La crisis financiera global desafía la legitimidad de los mercados libres. En muchos países los gobiernos han ampliado su regulación de la economía para ocuparse de los problemas resultantes de esa crisis.
- Los gerentes observan eventos clave para medir la disputa entre libertad económica y control estatal. Estos eventos incluyen la manera en que el gobierno regula la economía, protege los derechos de propiedad, establece políticas fiscales y monetarias, y aplica la regulación antimonopolios.
- En una economía de mercado, intereses de capital privado son propietarios de los recursos, y precio y cantidad, transmitidos a través de la mano invisible, determinan la oferta y la demanda.
- En una economía centralizada, el gobierno planea qué bienes y servicios produce un país, la cantidad en que se producen, y el precio al que se venden.
- La economía mixta incluye algunos elementos de las economías de mercado y centralizada. Ambas influyen en las actividades de inversión y en el comportamiento del consumo.
- Una economía de mercado requiere aceptar la doctrina del capitalismo, sus principios de la mano invisible y el laissez-faire, y el objetivo de maximizar la libertad económica.
- Una economía mixta requiere aceptar la doctrina del socialismo, su principio de la mano parcialmente visible de un gobierno activista que ordene y controle algunos factores de producción, y el objetivo de regular la libertad económica.
- Una economía centralizada requiere aceptar la doctrina del comunismo, su principio de un gobierno activista que ordene y controle la mayoría si no es que todos los factores de producción, y el objetivo de limitar la libertad económica.
- El capitalismo de Estado es un sistema mediante el cual el gobierno manipula explícitamente los resultados del mercado para fines políticos.
- Los gerentes evalúan los mercados en términos de tamaño (INB, PNB, PIB), ingreso (INB, PNB o PIB per cápita), estabilidad (IDH, IPF), y sustentabilidad (PNN, IPG).
- Las medidas verdes del desempeño económico requieren considerar los aspectos ecológicos que apoyan el desarrollo sustentable.
- La preocupación de que las medidas monetarias estiman erróneamente el desempeño económico lleva a requerir que se amplíe el concepto de la prosperidad financiera para incluir aspectos de la felicidad.
- Los gerentes utilizan varios indicadores para evaluar el desempeño y potencial de una economía, incluyendo la distribución del ingreso, inflación, desempleo, deuda, balanza de pagos y pobreza.
- La base de la pirámide es el grupo socioeconómico más grande pero más pobre del mundo. Aunque pobre en términos de riqueza individual, podría decirse que su ingreso colectivo la convierte en la siguiente frontera del mercado.

TÉRMINOS CLAVE

balanza de pagos (BDP) (p. 170)
base de la pirámide (p. 168)
BRIC (p. 154)
capitalismo (p. 149)
capitalismo de Estado (p. 152)
coeficiente de Gini (p. 167)
comunismo (p. 150)
crisis financiera global (p. 138)
cuenta corriente (p. 170)
cuenta de capital (p. 170)
deflación (p. 164)
desarrollo sustentable (p. 159)
deuda (p. 165)
deuda externa (p. 166)
deuda interna (p. 165)
distribución del ingreso (p. 166)
economía centralizada (p. 150)
economía de mercado (p. 149)
economía verde (p. 159)
economías emergentes (p. 154)
economías mixtas (p. 151)
geografía económica (p. 141)
"happynomics" (p. 160)
Índice de Libertad Económica (p. 144)
índice de miseria (p. 165)
inflación (p. 163)
ingreso nacional bruto (INB) (p. 154)
***laissez-faire* (p. 150)**
libertad económica (p. 144)
paridad del poder adquisitivo (PPA) (p. 158)
pobreza (p. 168)
producto nacional bruto (PNB) (p. 154)
reflación (p. 164)
sistema económico (p. 149)
socialismo (p. 151)
sustentabilidad (p. 141)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: Thomas Friedman, "*The World Is Flat: A Brief History of the of the Twenty-first Century*" (Farrar, Straus y Giroux, 2005); Clyde V. Prestowitz, *Three Billion New Capitalists: The Great Shift of Wealth and Power to the East* (Nueva York: Basic Books, 2006); Clyde Prestowitz, "Three Billion New Capitalists", transcripción de video, *News Hour* (15 de agosto de 2005), www.pbs.org/

newshour/bb/economy/july-dec05/prestowitz_8-15.html; Kenneth Rogoff, "Betting with the House's Money", *Project Syndicate*, recuperado el 7 de mayo de 2007 de www.project-syndicate.org/commentary/rogoff27; Anne O. Krueger, "Stability, Growth, and Prosperity: The Global Economy and the IMF", recuperado el 7 de junio de 2006 de www.imf.org/external/np/speeches/2006/060706.htm; 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); "BRICs, Emerging Markets and the World Economy: Not Just Straw Men", *The Economist* (18 de junio de 2009): 45; "Government v. Market in America: The Visible Hand", *The Economist* (28 de mayo de 2009): 25–28, recuperado el 12 de agosto de 2009 de www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=13743310; "The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets", *World Economic Forum* (enero de 2009): 44; "A Special Report on Innovation in Emerging Markets: The World Turned Upside Down", *The Economist*, recuperado el 21 de abril de 2011 de www.economist.com/node/15879369; "China Claims #9 Rank In United States Patents!", recuperado el 23 de abril de 2011 de www.defence.pk/forums/china-defence/55892-china-claims-9-rank-united-states-patents.html; Ian Morris, *Why the West Rules… For Now* (Nueva York, Farrar, Straus and Giroux, 2010).

2 Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century* (Farrar, Straus and Giroux, 2005).

3 Clyde V. Prestowitz, *Three Billion New Capitalists: The Great Shift of Wealth and Power to the East* (Nueva York: Basic Books, 2006).

4 "Global Economic Outlook", The Conference Board, recuperado el 11 de abril de 2011 de www.conference-board.org/data/globaloutlook.cfm. Pasaron a 50.4 por ciento en 2010. "Global Development Horizons 2011—Multipolarity: The New Global Economy", *The World Bank* (recuperado el 19 de mayo de 2011).

5 Así, por ejemplo, en mayo de 2011, el gobernador del banco central chino, Zhou Xiaochuan, dijo: "El nuevo liderazgo del FMI necesita reflejar los cambios en el orden económico del mundo y ser más representativo de las economías de mercado emergentes".

6 "A Special Report on Innovation In Emerging Markets: The World Turned Upside Down", *The Economist*, recuperado el 21 de abril de 2011 de www.economist.com/node/15879369; James Politi, "World Bank Sees End to Dollar's Hegemony", *Financial Times* (17 de mayo de 2011).

7 *Ídem*.

8 Dustin Ensinger, "China Takes the Crown, Economy in Crisis", recuperado el 13 de abril de 2011 de www.economyincrisis.org/content/china-takes-crown.

9 *Ídem*, 5.

10 Clyde Prestowitz, "Three Billion New Capitalists", transcripción de video, *News Hour* (15 de agosto de 2005), recuperado el 18 de julio de 2007 de www.pbs.org/newshour/bb/economy/july-dec05/prestowitz_815.html

11 Jason Dean, Andrew Browne, y Shai Oster, "China's 'State Capitalism' Sparks a Global Backlash - WSJ.com" (16 de noviembre de 2010).

12 *Ídem*, 16.

13 "A Special Report On Innovation In Emerging Markets: The World Turned Upside Down".

14 Stephen King, *Losing Control: The Emerging Threats to Western Prosperity* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 2010).

15 Kim Murphy, "Melting ice caps open up shipping routes", *Los Angeles Times* (13 de octubre de 2009).

16 Simon Wilson, "Global Trade: The Opening of the Northeast Passage", *MoneyWeek* (25 de septiembre de 2009). Recuperado el 17 de abril de 2011 de www.moneyweek.com/news-and-charts/economics/global-trade-the-opening-of-the-northeast-passage-45402

17 Los barcos que intentan cruzar por el Paso del Noreste y el Paso del Noroeste se enfrentan a franjas de cien millas de longitud de cambiantes bloques de hielo, incluso en verano, durante los dos meses que es posible el paso seguro.

18 "NASA—Arctic Ice Gets a Check Up", recuperado el 18 de abril de 2011 de www.nasa.gov/mission_pages/icebridge/multimedia/arcticseaice-max2011.html

19 The World Bank Group, www.worldbank.org/data/ databytopic/class.htm. Vea también "How Many Countries Are in the World?", recuperado el 24 de julio de 2009 de geography.about.com/cs/countries/a/ numbercountries.htm

20 Vea, por ejemplo, www.econlib.org/library/Enc/BehavioralEconomics.html

21 William W. Beach y Marc A. Miles, "Explaining the Factors of the Index of Economic Freedom", *2005 Index of Economic Freedom*, recuperado el 14 de agosto de 2006 de www.heritage.org/research/features/index:33

22 Cita extraída de *The Wealth of Nations*. Incluida en "Executive Summary", Index of Economic Freedom (15 de enero de 2008). Recuperado el 4 de febrero de 2008 de www.heritage.org/research/features/index/chapters/pdf/index2008_execsum.pdf

23 *The 2011 Index of Economic Freedom*. www.heritage.org/Index

24 Las cifras para 2009 fueron: 7 países tenían economías libres, 23 estaban calificadas como mayormente libres, 53 eran moderadamente libres, 67 eran mayormente libres, y 29 estaban reprimidas. La muestra fue de 179 países.

25 Por ejemplo, Robert Lawson "Measuring Economic Freedom", Cato Institute. Recuperado el 13 de abril de 2011 de www.cato.org/pub_display.php?pub_id=6101

26 Barry Eichengreen y Kevin H. O'Rourke, "A Tale of Two Depressions" (4 de junio de 2009). Recuperado el 5 de junio 2009 de www.voxeu.org/index.php?q=node/3421

27 Datos obtenidos a partir de 12 884 entrevistas en 25 países. "Sharp Drop in American Enthusiasm for Free Market", *Globescan*, recuperado el 19 de abril de 2011 de www.globescan.com/news_archives/radar10w2_free_market; "Capitalism's waning popularity", *The Economist*, recuperado el 19 de abril de 2011 de www.economist.com/node/18527446?story_id=18527446&CFID=168796516&CFTOKEN=46679551

28 *Ídem*.

29 *Ídem*.

30 Anatole Kaletsky, "*Capitalism 4.0: The Birth of a New Economy in the Aftermath of Crisis*" (Nueva York: Public Affairs, 2010).

31 En términos estrictos, ninguno de ellos es una economía de mercado "pura" porque sus gobiernos intervienen en el mercado. Aun así, su defensa histórica de la libertad económica promueve la filosofía del capitalismo y el principio de laissez-faire.

32 Sólo entonces, dice el pensamiento, estará el proletariado (la clase social que hace trabajo manual o trabaja por un salario) protegido contra la explotación de la burguesía (la clase social que es propietaria de los factores de producción).

33 En las economías planeadas centralmente, las empresas exhibieron una característica particular. La ausencia de competencia y la bancarrota en este tipo de sistemas económicos significa que una vez que una empresa estaba en funcionamiento, sobrevivía indefinidamente, sin importar su desempeño.

34 "The global revival of industrial policy: Picking winners, saving losers", *The Economist*, recuperado el 27 de abril de 2011 de www.economist.com/node/16741043

35 Michael Todaro, *Economic Development*, 6a. ed. (Reading, Mass.: Addison Wesley, 1996): 705.

36 "The French Model: Vive la Différence!", *The Economist*, 7 de mayo de 2009.

37 "Denmark 'happiest place on earth'", BBC News, 28 de julio de 2006. Recuperado el 18 de abril de 2011 de news.bbc.co.uk/2/hi/health/5224306.stm; vea también Russell Shorto, "Going Dutch: How I learned to love the welfare state", *New York Times*. Recuperado el 17 de abril de 2011 de www.nytimes.com/2009/05/03/magazine/03european-.html

38 Lo más preocupante para los defensores del libre mercado es que, una vez que pasa una crisis, el control gubernamental disminuye,

pero nunca regresa a su estado original. De hecho, algunos dicen que una economía mixta es esencialmente un movimiento hacia un estado socialista.

39 "Q&A with Ian Bremmer on State Capitalism", Foreign Affairs, recuperado el 13 de abril de 2011 de www.foreignaffairs.com/discussions/interviews/qa-with-ian-bremmer-on-state-capitalism?page=show

40 Michael Wines, "Make No Mistake: In China, State-run Firms Rule", *The New York Times* (31 de agosto de 2010).

41 "China's Future: Rising Power, Anxious State", *The Economist*, Informe especial: China (25 de junio de 2011): 14.

42 Esencialmente, el Estado impide las distorsiones sistémicas que amenazan la estabilidad del sistema y promueve el bienestar social —o, como profetizó Marx, el capitalismo eventualmente será destruido por sus propias contradicciones.

43 "Countries at the Crossroads", freedomhouse.org. Recuperado el 18 de abril de 2011 de www.freedomhouse.org/template.cfm?page=139&edition=9

44 Eric Li, "How China broke the West's monopoly on modernization", CSMonitor.com, recuperado el 28 de abril de 2011 de www.csmonitor.com/Commentary/Global-Viewpoint/2011/0428/How-China-broke-the-West-s-monopoly-on-modernization

45 Ian Bremmer, "State Capitalism and the Crisis", *McKinsey Quarterly* (julio de 2009): 4.

46 Ian Bremmer, *The End of the Free Market: Who Wins the War Between States and Corporations?* (Nueva York: Portfolio, 2010). Stefan Halper, *The Beijing Consensus: How China's Authoritarian Model Will Dominate the Twenty-First Century* (Nueva York: Basic Books, 2010).

47 Con respecto a las informales, *The Economist* dio a conocer que "Cuando Alan Greenspan fue gobernador de la Reserva Federal, supervisó algunas medidas inusuales. Una de sus favoritas, supuestamente, eran las ventas de ropa interior para hombre, que son generalmente muy constantes pero caen en las recesiones, cuando los hombres la reemplazan con menor frecuencia". Vea "Fast Food for Thought", *The Economist* (30 de julio de 2011): 12.

48 Por ejemplo, el PNB de Indonesia es mayor que su INB —el primero fue de $706 mil millones en 2010, mientras que el último fue de $599 mil millones. Lo mismo aplica para su vecino, Tailandia, con un INB de $286 mil millones contra un PNB de $318 mil millones el mismo año. En contraste, el INB de Estados Unidos en 2010 fue de $14 600 billones, mientras su PNB marcó $14 660 billones. Esta discrepancia es resultado de que el ingreso neto de factor extranjero fue negativo para Indonesia y Tailandia (es decir, un flujo neto hacia fuera), pero se equilibró burdamente para Estados Unidos. Debido a que el INB considera los flujos netos, se obtiene la varianza resultante entre INB y PNB. Como regla, muchos países en desarrollo producen más valor de lo que reciben como ingresos, lo cual conduce a un PNB más alto que su ingreso nacional bruto.

49 Históricamente, el INB se conocía como producto nacional bruto. La definición y medida de INB y PNB son análogas, pero instituciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional usan el término INB ahora.

50 *Ídem*.

51 Por ejemplo, Latinoamérica ha visto que el ingreso per cápita se desploma cinco veces desde la década de 1980. La actual crisis crediticia global ha disparado una sexta vez —la población de la región está creciendo 1.3 por ciento al año pero la economía "creció" –2.2 por ciento en 2009—. Como se esperaba, la demanda del consumidor, las finanzas públicas, las reservas financieras y las valuaciones de divisas cayeron. Esta calamidad no es exclusiva de América Latina; al menos 60 mercados en desarrollo sufrieron caídas en sus ingresos en 2009, con tiempos especialmente difíciles para Europa Central y Oriental y África subsahariana.

52 Técnicamente, calculamos el INB per cápita al tomar el INB de un país y convertirlo en una divisa estándar —digamos, el dólar estadounidense a su tipo de cambio presente y dividiendo luego esta suma entre el tamaño de la población.

53 Relojes de la población de Estados Unidos y del mundo — POPClocks, recuperado el 9 de octubre de 2011. Revise www.census.gov/main/www/popclock.html para conocer la estadística actual.

54 Tipos de cambio del 9 de octubre de 2011.

55 World Bank, 2007 Survey (metodología Atlas para INB per cápita). Típicamente, los precios de muchos bienes se consideran y ponderan de acuerdo con su importancia en la economía del país particular.

56 El tipo de cambio más común PPA resulta de la comparación de una canasta de bienes y servicios en un país con una canasta equivalente en Estados Unidos.

57 "Process of Preparation of the Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond", General Assembly Resolution 38/161 (19 de diciembre de 1983), recuperado el 27 de mayo de 2007 de www.un.org/documents/ga/res/38/ a38r161htm

58 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).

59 Algunos sostienen que el propósito del desarrollo es aumentar las posibilidades de elección de la gente. En principio, esas elecciones pueden ser infinitas y cambiar en el tiempo. Las personas a menudo valoran los logros que no aparecen en absoluto, o no inmediatamente, en cifras de ingresos o crecimiento: mayor acceso al conocimiento, mejor nutrición y mejores servicios de salud, modos de vida más seguros, seguridad contra la delincuencia y la violencia física, horas de ocio satisfactorias, libertad política y cultural, y sentido de participación en actividades comunitarias. El objetivo del desarrollo es crear un entorno facilitador para que las personas disfruten de vidas largas, saludables y creativas. Declaración hecha por el doctor Mahbub ul Haq, quien junto con Amartya Sen dio forma al concepto de Índice de Desarrollo Humano.

60 Richard Easterlin, "Does Economic Growth Improve the Human Lot?", en Paul A. David y Melvin W. Reder, eds., *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz* (Nueva York: Academic Press, 1974); Richard Easterlin, "Income and Happiness: Towards a Unified Theory", *The Economic Journal* (2001): 465–484.

61 Eric Weiner, "The Happiest Places in the World", *Forbes* (23 de abril de 2008). Recuperado el 16 de julio de 2009 del sitio 2011 www.forbes.com/2008/04/23/happiest-places-world-opedcx_ewe_0423happiest.html

62 Mark Whitehouse, "GDP Can Be a Poor Measure of Success", *WSJ.com*, recuperado el 17 de enero de 2011 de http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704064504576070343252409876.html

63 Roger Cohen, "The Happynomics of Life", *NYTimes.com*, recuperado el 27 de abril de 2011 de nytimes.com/2011/03/13/opinion/13cohen.html?_r=1

64 Charles Jones y Peter Klenow, *Beyond GDP? Welfare acrossCountries and Time*, NBER Working Papers 16352, National Bureau of Economic Research (2010).

65 "OECD Launches Happiness Index", *AFP*, recuperado el 26 de mayo de 2011 de www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5jj15a9ZCL9ETVD9UAn18y7MlrG_g?docId=CNG.b86506f095cbf61164e88f98b0d5d21c.2a1

66 "The Happiest Countries in the World", 24/7 Wall St., recuperado el 4 de junio de 2011 de http://247wallst.com/2011/06/01/the-happiest-countries-in-the-world/2

67 "Government v. Market in America: The Visible Hand", *The Economist* (28 de mayo de 2009): 25–28.

68 E. Mishan, *The Costs of Economic Growth* (Nueva York: Praeger, 1967).

69 *Ídem*.

70 Jerome Glenn, Theodore Gordon y Elizabeth Florescu, *2009 State of the Future, The Millennium Project*, recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.millenniumproject.org/millennium/sof2009.html; "Humans using Earth's Resources at Unsustainable Rate, Conservation Group Claims", recuperado el 2 de junio de 2011 de www.naturalnews.com/020873.html

71 *Process of Preparation of the Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond*. General Assembly Resolution 38/161 (19 de diciembre de 1983), recuperado el 27 de mayo de 2007 de www.un.org/documents/ga/res/38/a38r161htm

72 Murray Rothbard, "Ludwig von Mises (1881–1973)", recuperado el 27 de mayo de 2009 de www.mises.org/content/mises.asp

73 Vea www.usinflationcalculator.com/frequently-asked-questions-faqs

74 Los economistas usan diferentes tipos de índices para medir la inflación, pero el que usan más es el *Índice de Precios al Consumidor* (*IPC*). El IPC mide una canasta fija de bienes y compara su precio de un periodo al siguiente. Un aumento en el índice indica inflación.

75 "China's Future: Rising Power, Anxious State", *The Economist*, Informe especial: China (25 de junio de 2011): 9.

76 Steve H. Hanke y Alex K. F. Kwok, "On the Measurement of Zimbabwe's Hyperinflation", *Cato Journal* (primavera-verano de 2009).

77 Michael Wines, "How Bad Is Inflation in Zimbabwe?", *New York Times* (2 de mayo de 2006): B1.

78 *Ídem*, 73.

79 Kevin Phillips, "Numbers Racket: Why the Economy Is Worse than We Know", Harper's Magazine, recuperado el 26 de abril de 2001 de www.harpers.org/archive/2008/05/0082023; "Economics focus: Botox and bean counting", *The Economist* (30 de abril de 2011): 84; Rick Hampson, "U.S. Changes how it Measures Long-Term Unemployment", recuperado el 29 de diciembre de 2010 de USA TODAY.com

80 Por ejemplo, para 2003, solamente tres países tenían tasas de inflación anuales por encima de 40 por ciento, un nivel por arriba del cual se considera que la inflación es extremadamente dañina para una economía. Todos los países industriales principales tuvieron inflación por debajo de 3 por ciento (y en Japón persistió la deflación). Además, la inflación, en muchos países de ingresos medios y bajos, alguna vez golpeados con presión inflacionaria extrema, se encontraba bien dentro de las cifras de un solo dígito registradas a inicios del siglo XXI. Muchos atribuyeron la caída en la inflación a una combinación de las presiones de precios de la globalización junto con banqueros centrales más vigilantes y diseñadores de políticas económicas más cuidadosos. Vea Ken Rogoff, "The IMF Strikes Back", *Foreign Policy* (enero-febrero de 2003): 39–48.

81 Punto de vista de Junko Nishioka, Economista en Jefe para Japón en RBS Securities Japan Ltd., en Tokio. De "Japan Succumbs to Deflation as Consumer Prices Fall Record 1.1 percent", Bloomberg.com, recuperado el 29 de junio de 2009 de www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aaQyqjERBorM

82 *Ídem*.

83 Actualmente, los países más ricos del mundo están viendo que su población en edad de trabajar disminuirá de aproximadamente 740 a 690 millones de personas entre 2000 y 2025. Sin embargo, durante el mismo periodo, la población en edad de trabajar aumentará en los países más pobres entre unos 3 a 4 mil millones de personas. Sólo en China, la población de más de 16 años crecerá en 5.5 millones al año en promedio en los próximos 20 años. La población total de chinos en edad laboral llegará a 940 millones para 2020. Actualmente, los jóvenes del mundo sufren las tasas más altas de desempleo en la mayoría de los países, con dimensiones del doble que para los adultos (entre 25 y 65 años) desempleados. China, por ejemplo, observa que la estructura de edades de su población creará una severa presión de empleo dentro de las siguientes dos décadas.

84 *Ídem*, 83.

85 *Ídem*, 60.

86 Vea Constance Sorrentino, "International Unemployment Rates: How Comparable Are They?", *Monthly Labor Review* (junio de 2000): 3–20.

87 Vea U.S. National Debt Clock, www.brillig.com/debt_clock.

88 Por ejemplo, podría decirse que el sistema fiscal de Estados Unidos está lleno de vacíos fiscales que causan ineficiencias, asignación errónea de recursos y pérdida de ingresos. Por lo tanto, eliminar el déficit requiere eliminar estas irregularidades.

89 Los datos de INB se ajustan mediante la paridad del poder adquisitivo (datos al 26 de abril de 2011).

90 Bob Herbert, "Losing Our Way - NYTimes.com", recuperado el 12 de abril de 2011 de www.nytimes.com/2011/03/26/opinion/26herbert.html?_r=1

91 William Domhoff, "Wealth, Income, and Power", recuperado el 5 de mayo de 2009 de sociology.ucsc.edu/whorulesamerica/power/wealth.html; vea "Gap between Rich and Poor: World Income Inequality", recuperado el 4 de julio de 2009 de www.infoplease.com/ipa/A0908770.html

92 "Growing Income Inequality in OECD Countries: What Drives It and How Can Policy Tackle It?", www.oecd.org/els/social/inequality (mayo de 2010). Por último, la desigualdad de ingresos se está acelerando entre los altos ejecutivos y el empleado promedio. En 2010, el CEO promedio ganaba en Estados Unidos 343 veces más dinero que el estadounidense promedio el año pasado. En 2007, por ejemplo, los CEO de las 15 más grandes empresas ganaron 520 veces más que el trabajador promedio. Esto es 360 veces más por encima de lo que era en 2003. Vemos patrones similares en Australia, Alemania, Hong Kong (China), Países Bajos y Sudáfrica.

93 "Inequality: Unbottled Gini", *The Economist*, recuperado el 18 de abril de 2011 de www.economist.com/node/17957381

94 "Chinese Scholars Warn Growing Wealth Gap Likely to Trigger Social Instability", *Sina*, recuperado el 8 de julio de 2006 de english.sina.com/china/1/2005/0822/43237.html

95 "China's Urban, Rural Income Gap Widens Despite Economic Recovery", *People's Daily Online*, recuperado el 19 de abril de 2011 de english.people.com.cn/90001/90778/90862/6875693.html

96 Joseph Stiglitz, "Of the 1 Percent, by the 1 Percent, for the 1 Percent", *Vanity Fair* (mayo de 2011).

97 *Ídem*, 26.

98 "80 Percent of Indians Live on Less than $2 a day—World Bank", livemint.com, recuperado el 17 de abril de 2011 de www.livemint.com/articles/2007/10/16235421/80-of-Indians-live-on-less-th.htm

99 "A Wealth of Data: A Useful New Way to Capture the Many Aspects of Poverty", *The Economist*, recuperado el 18 de abril de 2011, en www.economist.com/node/16693283

100 "Impossible Architecture", *Social Watch Report 2006*, recuperado el 27 de mayo de 2007 de www.socialwatch.org/en/portada.htm

101 Observó Jeffery Sachs: "El mundo está más desigual que en cualquier otro momento de su historia. Existe una razón básica para ello y es que hace 200 años todos eran pobres. Una parte relativamente pequeña logró lo que los economistas llaman un crecimiento económico moderno. Esos países representan solamente un sexto de la humanidad, y cinco sextos de la humanidad es lo que llamamos el mundo en desarrollo. Es la gran mayoría del mundo. La brecha puede ser de 100 a 1, tal vez sea una brecha de $30 mil contra $300 por persona. Y es absolutamente sorprendente estar en el mismo planeta y tener una variación tan extrema en el bienestar material". Transcripción, capítulo 18, "Episode Three: The New Rules of the Game", *Commanding Heights: The Battle for the World Economy*, recuperado el 28 de junio de 2007 de www.pbs.org/wgbh/commandingheights/lo/index.htm

102 "Joseph Stiglitz, Wall Street's Toxic Message", *Vanity Fair*, recuperado el 15 de junio de 2009, en www.vanityfair.com/politics/features/2009/07/third-worlddebt200907; "The Poor and the Global Crisis: The Trail of Disaster", *The Economist* (18 de junio de 2009): 24.

103 Sandrine Rastello y Wendy Pugh, "Food Surge Is Exacerbating Poverty, World Bank Says", recuperado el 10 de mayo de 2011 de www.bloomberg.com/news/2011-02-15/food-price-jump-pushes-44-million-into-extreme-poverty-world-bank-says.html

104 La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación traduce las mercancías que son alimentos disponibles para consumo humano en cada país a su equivalente en proteínas.

Esta medida compensa las diferencias en proteína aportada por distintos alimentos en cada país (vea www.fao.org).

105 Donald McNeil Jr., "Design That Solves Problems for the World's Poor", *New York Times* (29 de mayo de 2007): B-2.

106 "The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets", *World Economic Forum* (enero de 2009): 44; C. K. Prahalad y S. L. Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy+Business* (2002) 26: 54–67.

107 Christa Case Bryant, "Surging BRIC middle classes are eclipsing global poverty", CSMonitor.com, recuperado el 25 de mayo de 2011 de www.csmonitor.com/World/2011/0517/Surging-BRIC-middle-classes-are-eclipsing-global-poverty

108 David Court and Laxman Narasimhan, "Capturing the World's Emerging Middle Class", McKinsey Quarterly (julio de 2010): 67.

109 Jane Fraser y Jeremy Oppenheim, "What's New about Globalization", The McKinsey Quarterly (mayo de 1997): 178.

110 Vea, por ejemplo, www.nextbillion.net.

111 "Medical technology: Frugal healing", *The Economist*, recuperado el 19 de abril de 2011 de www.economist.com/node/17963427

112 "Innovations to Create New Streams of Profitable Growth", *Accenture Outlook*, recuperado el 9 de junio de 2009 de www.accenture.com/in-en/outlook/Pages/outlook-journal-2010-less-is-new-more-innovation.aspx

113 "The Tata Group: Out of India", *The Economist* (5 de marzo de 2011): 76–78; "The Bottom of the Pryamid", *The Economist* (25 de junio de 2011): 80.

114 La noción de *balance* significa que todas las transacciones de la BDP tienen un recibo compensatorio. Por ejemplo, un país podría tener un superávit en comercio de mercancías (lo cual indica que sus exportaciones son mayores a sus importaciones), pero entonces podría informar un déficit en otra área, como sus ingresos por inversiones. En otras palabras, debido a que la cuenta corriente y la cuenta de capital suman la cuenta total —que necesariamente está balanceada—, un déficit en la cuenta corriente se acompaña por un superávit igual en la cuenta de capital y viceversa. Un déficit o un superávit en la cuenta corriente no pueden ser explicados o evaluados sin una explicación y evaluación simultánea de un superávit o déficit igual en la cuenta de capital.

115 Recuperado el 2 de octubre de 2009 de www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2187rank.html

116 "Geithner Pushes New Financial Rules; GOP Skeptical: NPR", recuperado el 13 de abril de 2011 de www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=102416414

117 "Tax Cuts to Job Creation: Will It Work?", recuperado el 8 de agosto de 2011 de http://seekingalpha.com/article/240610-tax-cuts-to-job-creation-will-it-work.

118 El Estado impide esencialmente que las distorsiones sistémicas amenacen la estabilidad del sistema y promueve el bienestar social —o, como lo profetizara Marx, el capitalismo eventualmente es destruido por sus propias contradicciones.

119 Jennifer Schonberger, "Robert Shiller Sees More Housing Pain Ahead", Kiplinger's Personal Finance, recuperado el 13 de abril de 2011 de www.kiplinger.com/columns/dekaser-practical-economics/archives/robert-shiller-shares-his-view-on-the-housing-market.html

120 Dana Milbank, "Economist Christina Romer serves up dismal news at her farewell luncheon" (1 de septiembre de 2010), recuperado el 13 de abril de 2011 de washingtonpost, www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/09/01/AR2010090106148.html?hpid=news-col-blog

121 Shannon D. Harrington y Cordell Eddings, "Standard & Poor's Puts 'Negative' Outlook on U.S. AAA Rating", recuperado el 18 de abril de 2011 de www.bloomberg.com/news/2011-04-18/standard-poor-s-puts-negative-outlook-on-u-s-aaa-rating.html.

122 "Jim Rogers Says the US Will Certainly Lose Its AAA Credit Rating", Business Intelligence Middle East, recuperado el 28 de abril de 2011 de www.lewrockwell.com/rogers-j/rogers-j139.html

123 Carmen Reinhart y Kenneth Rogoff, *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly* (Princeton University Press, 2010).

124 La mayoría promediará un crecimiento del PIB real anual en dígitos de una sola cifra y bajo valor por una década o más. Los mercados de valores caerán 50 a 80 por ciento de su valor real. Por ejemplo, el Dow Jones Industrial Average podría llegar a 4 mil antes de 2030. Esto suena totalmente inconcebible hasta que consideramos que el Nikkei cayó de su récord más alto de 38 915 el 12 de diciembre de 1989 a 7054 el 10 de marzo de 2009. La causa fundamental para esta caída de 82 por ciento: la burbuja japonesa de vivienda de la década de 1980. Las tasas de interés se mantendrán bajas por largo tiempo; en Estados Unidos podríamos ver la tasa de los fondos federales por debajo de 0.5 por ciento por lo menos hasta 2020. El desempleo persistentemente alto reflejará un crecimiento persistentemente lento. Los ciclos de caídas de precios y salarios impulsarán la dinámica deflacionaria. Y para rematar, en todo el mundo los precios promedio de las viviendas caerán aún más. En Estados Unidos, algunos prevén que las viviendas existentes caerán a $100 mil (de $240 mil en 2006) antes de 2030; las nuevas viviendas harán lo mismo, cayendo de $320 mil en 2007 a $125 mil para 2030. Combinadas, todas las señales apuntan a un cambio secular de un consumo apalancado en demasía e impulsado por el crédito a una convincente frugalidad que para muchos estará al borde de la austeridad brutal. Una inspección más cercana de 15 crisis financieras severas desde la Segunda Guerra Mundial, así como de las contracciones económicas mundiales que siguieron al derrumbe del mercado de valores estadounidense en 1929, de la crisis del petróleo de 1973, y la implosión del mercado de hipotecas de alto riesgo en 2007 clarifica los eventos y tendencias probables. En la década que siguió a las crisis, las tasas de crecimiento fueron significativamente más bajas y las tasas de desempleo significativamente más altas. Los precios de las viviendas tardaron años en recuperarse. A hogares y empresas les tomó alrededor de siete años en promedio reducir sus deudas y reparar sus balances. Consistentemente, las crisis fueron precedidas por expansiones de décadas de duración de créditos y préstamos, y fueron seguidas por largos periodos de recortes que duraron casi lo mismo.

125 Arthi Gupta, "German Jobless Rate at Record Low; French Consumer Spending Drops", Market Update, recuperado el 28 de abril de 2011, en www.123jump.com/market-update/German-Jobless-Rate-at-Record-Low;-French-Consumer-Spending-Drops/44005

126 David Morgan, "Most Americans say U.S. in recession despite data: poll", Reuters, resultados de la encuesta de Gallup aplicada del 20 al 23 de abril a 1013 adultos estadounidenses, recuperado el 28 de abril de 2011 de www.reuters.com/article/2011/04/28/us-usa-economy-gallup-idUSTRE73R3WW20110428?feedType=RSS&feedName=domesticNews

127 De manera ominosa, en un momento en que los niveles de deuda de Estados Unidos y otros países ubicados en el centro de la crisis financiera se acercaban rápidamente al umbral de 90 por ciento. Por ejemplo, en Estados Unidos la deuda bruta gubernamental estaba en 85 por ciento del PIB en 2009 y alcanzaría el 108 por ciento del PIB en 2014, de acuerdo con las proyecciones del FMI. La deuda bruta gubernamental de Reino Unido estaba en 69 por ciento del PIB en 2009 y se esperaba que alcanzara 98 por ciento del PIB en 2013.

128 "No Full Recovery until 2015, Says the IMF", *The Telegraph*, recuperado el 22 de septiembre de 2009 de www.telegraph.co.uk/finance/financetopics/ recession/6220089/No-full-recovery-until-2015-says-the-IMF.html

129 David Pierson, "China Demands U.S. 'Live within its Means'", *Los Angeles Times* (6 de agosto de 2011): A-1.

130 Lloyd Grove, "Too Big to Fail? Timothy Geithner Says No", The Daily Beast, recuperado el 19 de mayo de 2011 de www.thedailybeast.com/blogs-and-stories/2011-05-18/too-big-to-fail-timothy-geithner-says-no-at-hbo-movie-screening/#

131 *Ídem*.

capítulo 5

Globalización y sociedad



Objetivos

1. Examinar las amplias bases de la conducta ética.
2. Demostrar las bases culturales y legales de la conducta ética.
3. Analizar la importancia de la responsabilidad social cuando se opera internacionalmente, sobre todo en las áreas de sustentabilidad.
4. Analizar algunas de las cuestiones fundamentales en las actividades sociales y consecuencias de los negocios globalizados.
5. Examinar las respuestas corporativas a la globalización que toman la forma de códigos de conducta, entre otras cosas.

Acceda a una multitud de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Cuando el último árbol haya sido talado, el último río haya sido contaminado y el último pez haya sido pescado, sólo entonces entenderán que el dinero no puede comprarlo todo.

—Proverbio de los indios estadounidenses

Fuente: Yegor Korzh/Shutterstock.com

CASO

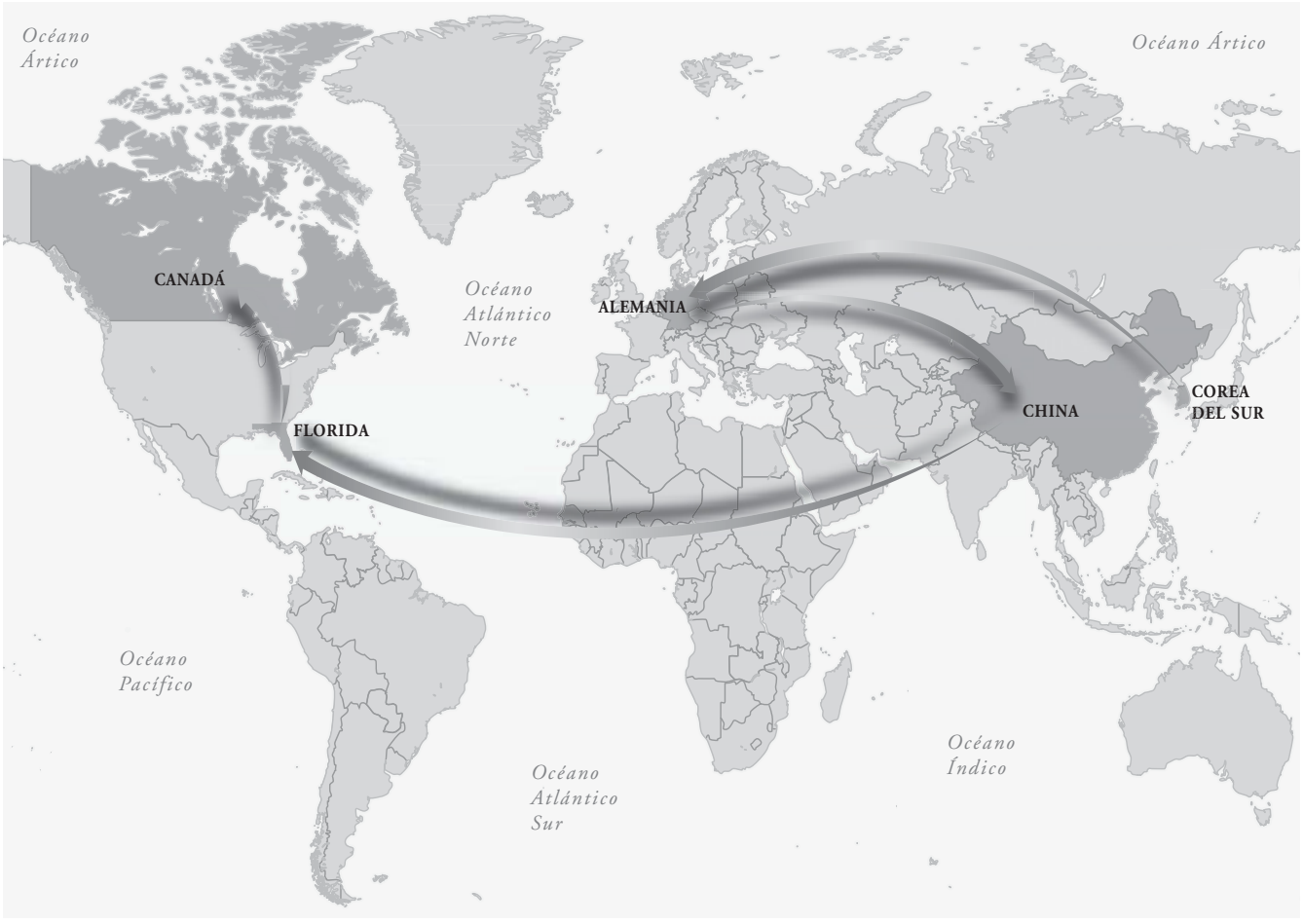
Iniciativa Ecomagination y el "verdeado mundial" (Global Greening) de GE

Como se observa en el mapa 5.1, un reciente anuncio de televisión abre invitando a los espectadores a tomar la perspectiva de una pequeña rana verde conforme salta alrededor del mundo de una ubicación exótica a otra.[1] La rana, sin embargo, parece no tener intenciones de ir a los destinos turísticos usuales: prefiere detenerse en lugares tales como una granja solar en Corea del Sur, una planta purificadora de agua en Kuwait y una granja eólica en Alemania. Para comenzar la segunda etapa de su viaje, salta a un motor de avión GE90 que vuela sobre China, y desde allí, lleva a los telespectadores a una instalación "limpia" alimentada mediante carbón en algún lugar de Florida. Mientras la rana aborda una locomotora GE Evolution en las Montañas Rocosas canadienses, un narrador explica la intención de todo este recorrido turístico aparentemente ordinario: "En todo el mundo, GE combina la imaginación con una avanzada tecnología para hacerlo un mejor lugar para vivir para todos". Al final del viaje, la rana se encuentra en medio de un exuberante —y muy verde— bosque de lluvia tropical.

"VERDE ES VERDE"

El anuncio de la rana forma parte de una importante campaña promocional de General Electric Company (GE) para su iniciativa denominada *Ecomagination*. Anunciada en 2005 por el CEO Jeffrey Immelt, Ecomagination es una estrategia ambiciosa diseñada para demostrar que un conglomerado ecológicamente consciente puede cultivar los buenos resultados financieros al tiempo que cumple con su deber hacia el entorno global. De ahí que el lema de la campaña sea "Verde es verde". La inteligente campaña promocional ha destacado varias iniciativas interesantes de Ecomagination, tales como el anuncio para el Super Bowl 2011 sobre tecnología de biogás donde aparecían vacas en un concierto de rock (vea la nota 1 al final de este capítulo para conocer los enlaces a los anuncios en YouTube). Con base en Fairfield, Connecticut, GE es la segunda corporación más grande del mundo (en términos de capitalización de mercado) y opera en más de 100 países a través de seis negocios centrales: finanzas comerciales,

MAPA 5.1 Los viajes globales de la "Rana verde" de GE, su símbolo de compromiso con el entorno



finanzas para el consumidor, manufactura industrial, infraestructura, cuidado de la salud y comunicaciones. Vende, entre otras cosas, electrodomésticos, motores aéreos, electrónicos de consumo, productos relacionados con la energía como paneles solares y aerogeneradores, motores para locomotora, y productos y servicios nucleares a través de la empresa conjunta GE Hitachi. La división de medios de GE también incluye 49 por ciento de propiedad de NBC Universal, luego de completarse la venta de la propiedad mayoritaria de Comcast Corporation en el primer trimestre de 2011.

Cuando GE anunció su plan de lanzar una revolución verde interna, sorprendió tanto a los inversionistas como a los clientes industriales que durante largo tiempo habían percibido a la empresa como aliada en la lucha contra los activistas y grupos de presión a favor del medio ambiente. Pero conforme se acumula más y más evidencia que da soporte al argumento de que el dióxido de carbono emitido por fuentes de manufactura humana está aumentando las temperaturas globales promedio, GE ha decidido adoptar una posición más conciliadora, aliándose con un número creciente de empresas que ven los intereses de los inversionistas y los ambientales como vinculados intrínsecamente en vez de ser diametralmente opuestos.

Compromisos y metas

Su nueva iniciativa representa cinco compromisos básicos por parte de GE:

Reducir las emisiones de gas de efecto invernadero y mejorar la eficiencia energética de sus operaciones.
Duplicar la inversión en investigación y desarrollo de tecnologías "limpias".
Aumentar los ingresos a partir de esas mismas tecnologías.
Reducir su uso de agua a nivel global en 20 por ciento de 2006 a 2012.
Mantener informado al público.

GE evalúa ahora a los gerentes de unidad de negocios no sólo en su rentabilidad y rendimiento sobre el capital, sino también sobre el éxito en la reducción de emisiones de dióxido de carbono, el principal gas de efecto invernadero (GEI) al que se le atribuye el calentamiento global. Las divisiones que son energéticamente intensas, tales como las que atienden los sectores de energía e industrial, son responsables de obtener las reducciones más importantes, pero se requiere que incluso las unidades de servicios financieros y comunicaciones minimicen cualesquiera emisiones que produzcan.

La meta general de la empresa es lograr una reducción de 1 por ciento a partir de los niveles registrados en 2004 para 2012. A primera vista, esa meta no parece demasiado ambiciosa, pero el número representa una mejora significativa si se toma en cuenta el hecho de que, dado el crecimiento proyectado de GE, de otra forma los niveles se dispararían 40 por ciento más de los niveles de 2004. Immelt también comprometió a la empresa a reducir la intensidad de sus emisiones de GEI —su nivel de emisiones en relación con la actividad económica de la empresa— en 30 por ciento para 2008 y a mejorar su eficiencia energética en 30 por ciento para 2012. Para asegurar que estas metas se cumplan, Immelt ha armado un equipo interempresarial e interfuncional para que supervise la planeación y dar seguimiento al progreso. En 2007, GE redujo sus emisiones de GEI en 8 por ciento en comparación con los niveles de 2004. Sobrepasó su meta al reducir sus GEI e intensidad en 34 y 33 por ciento, respectivamente, en 2007. Para 2009, GE había reducido sus emisiones GEI en 22 por ciento en comparación con la línea base de 2004, antes de lo programado para lograr sus metas de 2012.

Un poco de búsqueda de consenso

Además de instituir los cambios internos necesarios para disminuir las emisiones de GEI, Immelt ha dado un vistazo más cercano al entorno político global de GE. Ha viajado a Bruselas y Tokio para enrolar a los gobiernos belga y japonés en la discusión ecológica global, y ha aliado a GE con otras corporaciones enfocadas al medio ambiente para presionar a los legisladores estadounidenses sobre asuntos tales como las reducciones obligatorias de GEI, esencialmente haciendo un llamado a implementar regulaciones similares a las promovidas por el Protocolo de Kioto, el cual requiere que, para 2012, los países miembros reduzcan sus emisiones en 8 por ciento por debajo de sus niveles registrados en 1990. Trabajando junto con el Environmental and Natural Resources Defense Council y el Pew Center on Global Climate Change, GE también se ha unido a otros como BP, DuPont y Duke Energy para formar el U.S. Climate Action Partnership, que busca ayudar a dar forma al debate político internacional sobre calentamiento global.

Ahora, recuerde que ni GE ni sus aliados corporativos proclaman actuar estrictamente por motivos de mentalidad cívica: como es habitual —y de esperarse—, están buscando satisfacer sus propios intereses, en particular la idea de que las empresas proactivas ecológicamente están dando forma a una ventaja estratégica por encima de las que todavía se muestran renuentes. Dado que otros países ya están aplicando los límites

estipulados por el Protocolo de Kioto y con otras jurisdicciones (como el estado de California) comenzando a establecer sus propios límites, las corporaciones globales tienen mucho más que considerar cuando se trata de desarrollar estrategias con miras al futuro y a hacer inversiones de largo plazo en un entorno regulatorio cada vez más fragmentado. Con la mitad de sus mercados ubicados fuera de Estados Unidos, GE ya se encuentra bajo la jurisdicción de gobiernos extranjeros que son más activos que Estados Unidos al tratar con las cuestiones ambientales.

TÁCTICAS TECNOLÓGICAS Y PRODUCTOS ECOAMIGABLES

Bajo la dirección de Immelt, GE también está implementando el duplicar la inversión en investigación y desarrollo (I&D) de tecnologías limpias, incluyendo procesos de energía renovable y purificación de agua, así como productos eficientes en el uso de combustibles, de 700 millones de dólares estadounidenses en 2005 a $1500 millones en 2010. Sin embargo, para 2009, GE ya había alcanzado su meta de $1500 millones, un año antes de lo programado y a pesar de la recesión global. A su vez, GE espera un crecimiento significativo en sus ingresos. Sus productos Ecomagination ganaron $6 mil millones en 2004, $12 mil millones en 2006, $14 mil millones en 2007, y $18 mil millones en 2009. La empresa espera aumentar ese total a $20 mil millones para 2010 —y en la forma que avanzan las cosas, las proyecciones parecen ser correctas.

En 2005, cuando la iniciativa Ecomagination estaba recién lanzada, GE comercializaban solamente 17 productos que cumplían con sus criterios de Ecomagination; para 2008, había 70 de esos productos y para 2009 ese número aumentó a 90. Algunos de estos productos incluían el motor a biogás Jenbacher, que convierte los desechos biológicos en electricidad y calor, así como todos los productos de consumo GE aprobados por EnergyStar.

En el principal sitio web corporativo de GE, también se analiza cómo sus otros productos estándar —lavadoras de ropa, refrigeradores y bombillas— son muy eficientes en su gasto de energía. GE también pretende establecerse como una consultoría de "servicios de energía" y licitar contratos para mantenimiento de plantas purificadoras de agua y granjas eólicas, una empresa que podría ser cinco veces más lucrativa que simplemente manufacturar los productos necesarios para realizar tales proyectos. El uso de su página web para comunicar información sobre sus productos verdes y sus esfuerzos en mejorar su propia reducción de emisiones de GEI es un ejemplo del compromiso número 5, que se menciona anteriormente, para mantener informado al público.

"Resolver problemas ambientales es buen negocio"

General Electric insiste en que los mercados para tales productos y servicios son tanto crecientes como rentables, e Immelt está convencido de que aprovecharlos no sólo ayuda al entorno sino que refuerza la posición estratégica de GE con las principales oportunidades de ganancias. Como lo dijo un ejecutivo de GE: "Resolver problemas ambientales es buen negocio… y constituye una estrategia de crecimiento significativa para la empresa".

General Electric también ve su estrategia Ecomagination como una respuesta necesaria a la demanda de los clientes. Antes de embarcarse en esta iniciativa, GE pasó 18 meses trabajando con sus clientes industriales, invitando a los gerentes a tener "sesiones de sueños" de dos días para imaginar la vida en 2015 y analizar las clases de productos que necesitarían en tal entorno. ¿El resultado? GE salió de las pláticas con la impresión indeleble de que tanto sus clientes como los entornos políticos y sociales en los que lleva a cabo sus negocios estarían demandando productos ambientalmente "limpios".

Ir a la ofensiva

"Esto no es solamente GE metiéndoles el medio ambiente por la garganta", insistía el ex vicepresidente de GE, David Calhoun. "Decidamos que si esto es lo que desean nuestros clientes, dejemos de enterrar nuestras cabezas en la arena, esquivando los intereses ambientales, y vayamos de la defensiva a la ofensiva". De hecho, muchos de los competidores asiáticos y europeos de GE ya habían comenzado a invertir en tecnologías más limpias, y GE sabía que no podía arriesgarse a quedarse atrás. Actualmente, la empresa se enfoca en los mercados en crecimiento de países en desarrollo tales como China e India, donde el rápido crecimiento económico ha impulsado la necesidad de infraestructuras ampliadas, como sistemas de agua potable y de saneamiento, y de los medios necesarios para disminuir los terriblemente altos niveles de contaminación. Sólo China, que es el hogar de no menos de 16 de las 20 ciudades más contaminadas del mundo, ya ha destinado $85 mil millones para gastos ambientales.

REACCIONES MIXTAS

No sorprende que GE haya recibido su cuota de elogios por sus esfuerzos de volverse verde. Llegó al lugar número nueve en la lista de la revista *Fortune* de las "Empresas más admiradas" en 2009, y se ha ganado un lugar en el Dow Jones Sustainability Index que identifica a las 300 empresas de mejor desempeño según criterios ambientales, sociales y financieros combinados.

Al mismo tiempo, sin embargo, GE ha generado cierto escepticismo. ¿Qué sucederá si, por ejemplo, los mercados a los que apuesta no se materializan con suficiente velocidad (o no lo hacen en absoluto)? En las décadas de 1980 y 1990, por ejemplo, varias empresas —incluyendo a DuPont y empresas de agua tales como la franco-británica Suez— pronosticaron un crecimiento de dos dígitos en los mercados de tecnologías limpias, invirtieron mucho en el área, sólo para verse obligadas a dar marcha atrás considerablemente cuando la demanda no despegó como se esperaba.

Otro riesgo potencial gira alrededor de la participación de las naciones en desarrollo en el impulso a las tecnologías limpias. En particular, ¿estarán dispuestas a pagar los precios que pagan los países desarrollados por la tecnología que llega al mercado? Incluso Calhoun, de GE, admite que al menos en el mercado clave chino, los márgenes ya eran estrechos. Y GE todavía se enfrenta con el desafío de implementar los cambios internos que conlleva su bisoña estrategia verde. Tradicionalmente, la cultura de GE se ha acostumbrado a estrategias de cambios incrementales en los productos y servicios probados en el tiempo. De hecho, su reconocido programa Six Sigma, encabezado por el ex CEO Jack Welch, desanima inherentemente la desviación radical y la toma innecesaria de riesgos. La gerencia puede tener las manos llenas cuando se trata de persuadir a los equipos de marketing, ventas y producción de que los productos no probados y en etapas tempranas de Ecomagination valen el riesgo.

Luego, por supuesto, están los clientes y accionistas. Muchos de los clientes de GE trabajan en el sector de empresas de servicios públicos, sector que ha asumido un rol de liderazgo en desatender las advertencias del cambio climático y en oponerse a una regulación amigable con el ambiente. En 2007, se le presentó a GE una resolución de los accionistas propietarios que pedía a la alta gerencia documentar los costos, beneficios y utilidades proyectados de la iniciativa Ecomagination. Algunos inversionistas parecían estar particularmente preocupados por el nuevo activismo de la empresa y por el potencial de las iniciativas verdes recién institucionalizadas que podrían alejar a los clientes industriales. Dado el enorme crecimiento en ingresos de la línea de productos Ecomagination, que ha generado más de $70 mil millones en ingresos desde 2005, parece que la gerencia de GE tomó una decisión que fue tanto sabia como rentable.

En última instancia, el tiempo será el juez de la estrategia verde de GE: dirá si provocará resultados suficientes tanto ecológicos como económicos para satisfacer a una circunscripción mundial de clientes, accionistas, gobiernos y sociedades.



Introducción

Como vimos en el capítulo 1, la globalización de los negocios no solamente ha sido positiva, sino que también ha dado por resultado tres críticas principales: amenazas a la soberanía nacional, crecimiento y presión ambiental, y una creciente inequidad de los ingresos y estrés personal. No es fácil hacer negocios en el extranjero. Cuanto mayor es la "distancia" a que se encuentra el país de origen de una persona, más complicado es hacer negocios. La distancia puede describirse de muchas maneras distintas, una de éstas es identificar la distancia cultural (también llamada distancia psíquica), administrativa (tal como las medidas políticas e institucionales), geográfica y económica, o CAGE.[2] Dadas las críticas a la globalización y el desafío a los individuos y personas que hacen negocios en áreas del mundo bastante distantes entre sí, como se define anteriormente, ¿cómo pueden ser exitosos los individuos y las empresas o al menos no cometer errores serios?

En este capítulo examinaremos la globalización y la sociedad desde el punto de vista de la ética y la responsabilidad social. Inicialmente, examinaremos la ética en un contexto global, especialmente cuestiones alrededor del soborno y la corrupción, el medio ambiente y los códigos corporativos de conducta. Luego veremos la responsabilidad social corporativa con mayor amplitud y examinaremos cómo los individuos y las empresas están tratando de mejorar la condición humana.

COMPENSACIONES PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

Las empresas deben satisfacer a:

- Los accionistas.
- Los empleados.
- Los clientes.
- La sociedad.

Para prosperar (de hecho para sobrevivir), una empresa debe satisfacer a diferentes **grupos de interés**, los cuales incluyen accionistas, empleados, clientes, proveedores y a la sociedad en general. Obviamente, este acto de malabarismo suele ser bastante complicado. El dilema "accionista de una empresa contra integrante de un grupo de interés" enfrenta las demandas de un grupo de interés —los accionistas— contra las demandas de todos los demás grupos de interés. La idea básica de enfocarse en los grupos de interés más ampliamente es que las empresas pueden tomar en cuenta varios grupos de interés socialmente importantes a medida que toman decisiones.[3] En el corto plazo, por ejemplo, los objetivos de grupo a menudo entran en conflicto. Los *accionistas* quieren ventas adicionales y aumento de productividad (que dan por resultado utilidades y rendimientos más altos). Los *empleados* desean lugares de trabajo más seguros y una compensación mayor. Los *clientes* desean productos de mayor calidad a precios más bajos. La *sociedad* quisiera ver más empleos, un aumento en los impuestos corporativos, más apoyo corporativo para los servicios sociales y más conducta digna de confianza por parte de los ejecutivos corporativos.

En el *largo* plazo, todas estas metas deben cumplirse adecuadamente. Si no es así, hay muchas posibilidades de que ninguna se cumpla, en especial si cada grupo de interés es lo suficientemente poderoso como para detener por completo las operaciones. Además, los grupos de presión, que podrían reflejar los intereses de cualquier grupo de interés, ejercen presión sobre los gobiernos para regular las actividades de las EMN tanto en su país de origen como en el extranjero.



Como se observó en nuestro caso de introducción, por ejemplo, la iniciativa Ecomagination de GE ha generado presión a partir de varias circunscripciones, incluyendo clientes y accionistas preocupados por la rentabilidad, varios gobiernos preocupados por la redacción de regulaciones, empleados preocupados por cambios en las estrategias y metas de la empresa, y activistas de grupos de presión, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras empresas preocupadas por la conservación del medio ambiente. Cada uno de estos grupos tiene una poderosa influencia sobre la forma de hacer negocios de GE y sobre cómo ser tan exitosa en el mercado.

Las bases de la conducta ética

Muchas acciones obtienen acuerdo universal sobre lo que es correcto o incorrecto, pero otras situaciones son menos claras.

Las empresas y los individuos que trabajan para ellas deben actuar *responsablemente* dondequiera que vayan. Sin embargo, cuando vemos la conducta ética, tendemos a enfocarnos en el individuo en vez de en la empresa porque los individuos son quienes finalmente toman la decisión acerca de cómo se van a comportar. La alta gerencia de una empresa puede determinar los valores que propugna la empresa y a los cuales espera se adhieran sus empleados. Estos valores generalmente son expresados en los códigos de conducta de una empresa, los cuales analizaremos al final del capítulo, y en la conducta de otros individuos dentro de la organización, en especial entre sus pares y superiores. A fin de asegurar la adherencia a esos valores, las empresas intentarán contratar individuos dispuestos a trabajar en el tipo de entorno ético que están intentando crear. Sin embargo, las personas todavía deben tomar decisiones acerca de cómo van a actuar en una situación determinada.

Existen tres niveles de desarrollo moral:

- Preconvencional.
- Convencional.
- Posconvencional, autónomo o de principios.

En las secciones siguientes examinaremos las dimensiones culturales y jurídicas de la conducta ética en un contexto global, pero primero examinemos brevemente las amplias bases de la conducta ética. Un investigador ha identificado tres niveles de desarrollo moral.[4] El nivel 1, el nivel *preconvencional*, es donde los niños aprenden lo que está bien y lo que está mal, pero no necesariamente entienden *por qué* su conducta es correcta o incorrecta. En el nivel 2, nivel *convencional*, aprendemos la conformidad del rol, primero de nuestros pares (incluyendo los padres) y luego de las leyes sociales. Podríamos argumentar que los códigos de conducta de las empresas también son parte del nivel *convencional* de conducta en el restringido contexto de una empresa más que de una sociedad. Sin embargo, es probable que los códigos de este nivel también reflejen los valores del país de origen de la empresa. En el nivel 3, nivel *posconvencional*, *autónomo* o de *principios*, los individuos internalizan la conducta moral, no porque teman las sanciones, sino porque verdaderamente creen que tal conducta está bien. Es posible que las conductas desarrolladas bajo los niveles 2 y 3 sean iguales siempre y cuando los individuos acepten las leyes de donde viven o los códigos de conducta de las empresas para las que trabajan como consistentes con lo que ellos creen es correcto.[5]

Cuando los individuos enfrentan decisiones éticas, entran en el ámbito del razonamiento moral. Examinan sus valores morales, en especial los que se relacionan con los niveles 2 y 3 ya descritos, y deciden qué hacer. Un enfoque, el **enfoque teleológico**, se basa en la idea de que las decisiones están fundamentadas en las consecuencias de la acción.

El **utilitarismo** es un enfoque de razonamiento moral basado en las consecuencias, y significa que "una acción es correcta si produce, o tiende a producir, la mayor cantidad de bien para el mayor número de personas afectadas por la acción. De otra manera, la acción está mal".[6]

Enfoque teleológico: las decisiones se basan en las consecuencias de la acción.

Un segundo enfoque, el **enfoque deontológico**, asevera que hacemos juicios morales o participamos en el razonamiento moral independientemente de las consecuencias. Implica que las acciones son correctas o incorrectas *per se*.[7] Otra manera de decir esto es que la ética enseña que "las personas tienen la responsabilidad de hacer lo correcto y evitar hacer lo incorrecto".[8] Cuando los individuos toman parte del razonamiento moral, usan uno u otro enfoque, o posiblemente una mezcla de los dos.

Utilitarismo: una acción es correcta si produce la mayor cantidad de bien.

Cuando nos mudamos al extranjero, el razonamiento moral se vuelve muy complicado. Las consecuencias pueden variar debido a diferencias jurídicas y lo que es correcto o incorrecto puede depender en cierta medida de valores locales. Los individuos necesitan averiguar cómo tomar decisiones morales, y también las empresas para las que trabajan. La primera pregunta es, ¿por qué las empresas y los individuos deben preocuparse por la conducta ética, y entonces cuáles son las bases culturales y legales de la conducta ética mientras consideran cómo adaptarse a un entorno extranjero?

Enfoque deontológico: se hacen juicios morales y el razonamiento moral ocurre independientemente de las consecuencias.

¿POR QUÉ A LAS EMPRESAS LES PREOCUPA LA CONDUCTA ÉTICA?

Primero, demos un breve vistazo a la pregunta preliminar pero bastante importante: ¿por qué las empresas deberían preocuparse por la conducta ética hasta en lo más mínimo? Como analizamos más adelante, existen razones culturales y jurídicas para comportarse éticamente. También, los individuos podrían tener altos estándares de conducta ética que pueden traducirse en política empresarial. Desde un punto de vista de negocios, la conducta ética puede ser determinante para lograr uno o dos objetivos posibles:

1. Desarrollar ventaja competitiva.
2. Evitar ser percibido como irresponsable.

En cuanto al primer objetivo, algunos analistas dicen que la conducta responsable contribuye al éxito financiero y estratégico porque fomenta la confianza, lo que a su vez fomenta el compromiso.[9] Como lo indica nuestro caso de apertura; por ejemplo, el programa Ecomagination de GE refleja las creencias de la alta gerencia en que al responder activamente a las preocupaciones sociales sobre el calentamiento global, GE puede obtener ventajas estratégicas sobre sus competidores, esperando desarrollar una ventaja en los mercados emergentes que se enfrentan a problemas ambientales severos.



En cuanto al segundo objetivo, las empresas están conscientes de que más y más ONG están activas en supervisar —y publicitar— las prácticas corporativas internacionales. El Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), por ejemplo, es una ONG que representa a casi 300 inversionistas institucionales basados en la confianza, incluyendo denominaciones nacionales, comunidades religiosas, fondos de pensiones, fundaciones, corporaciones hospitalarias, fondos de desarrollo económico, empresas de administración de activos, colegios y sindicatos.[10] Inicialmente organizada para protestar por las políticas del *apartheid* en Sudáfrica, ICCR se ha involucrado en una serie de diferentes proyectos, tales como calificar empresas en diferentes sectores industriales según sus emisiones de carbono, o introducir una resolución en alguna junta anual de accionistas para que adopte principios sobre reformas para el cuidado de la salud. Éste es sólo uno de muchos ejemplos de ONG que se enfocan en cuestiones de un país o de una industria. Sin embargo, comportarse irresponsablemente, ya sea percibido o no, también tiene sus costos. Las ONG no son las únicas instituciones que supervisan el comportamiento de las empresas y sus empleados. Los gobiernos desean asegurarse de que tanto la conducta individual como la corporativa sean consistentes con los mejores intereses de la comunidad en general, y también desean asegurarse de que las leyes se estén cumpliendo. Romper la ley puede tener consecuencias graves.

Las ONG son activas en buscar que las empresas cumplan con ciertos estándares de conducta ética.

Las bases culturales de la conducta ética

A principios de la década de 2000, muchas empresas (algunas basadas en Estados Unidos y otras en otros países) se enfrentaron a severos problemas financieros e incluso a la disolución debido a acciones no éticas o ilegales de sus gerentes. Enron, una empresa de energía con sede en Estados Unidos con operaciones en todo el mundo, fue una de las primeras empresas obligadas a declararse en bancarrota debido a los actos ilegales de algunos de sus empleados.

Los valores difieren de un país a otro y a veces entre empresas y empleados.

Le siguieron otras empresas estadounidenses y después ocurrieron problemas similares en empresas ajenas a Estados Unidos tal como Parmalat, que se analizará con mayor detalle en el capítulo 18. Algunas ocultaron esas acciones por muchos años a través de sus operaciones internacionales. Los resultados de las revelaciones incluyen indignación pública, ansiedad de los inversionistas, y, en general, un creciente interés en las actividades de las empresas y las personas que las dirigen (vea la figura 5.1). ¿Es universal este tipo de conducta, o es más probable que ocurra en algunos países o culturas que en otros?

RELATIVISMO CONTRA NORMATIVISMO

Revisión de concepto

Recuerde del capítulo 2 nuestro análisis denominado "Conciencia cultural" y las diversas maneras en que las distinciones sociales y culturales caracterizan a la población de un país. También observamos ahí que las empresas que hacen negocios en el extranjero necesitan ser sensibles a la diversidad interna: deben recordar que en la mayoría de las naciones las personas a menudo son miembros de múltiples **culturas** y, en algunos casos, tienen más en común con ciertos grupos extranjeros que con grupos nacionales.

El capítulo 2 analiza la cultura y cómo varía de un país a otro. A pesar de las diferencias analizadas en ese capítulo, es tentador suponer que existe un acuerdo casi universal sobre lo correcto o incorrecto cuando se trata de conducta ética y socialmente responsable en los negocios, en especial si sigue el enfoque deontológico descrito anteriormente.[11] En la práctica, sin embargo, los gerentes enfrentan situaciones para las cuales la aplicación de valores culturales en las diferencias es menos que transparente. Por ejemplo, las personas tienen diferentes ideas sobre el bien y el mal que están influidas por los valores familiares y religiosos, las leyes y las presiones sociales, las propias observaciones y experiencias, e incluso las circunstancias económicas. Debido a que las convicciones éticas tienden a tener raíces profundas, las personas pueden estar ansiosas por defender sus puntos de vista.

Incluso dentro de un país determinado, existen puntos de vista muy contrastados sobre cuestiones éticas. Para complicar las cosas todavía más, nuestros propios valores personales pueden ser diferentes de las políticas de nuestros empleadores, de las normas sociales prevalentes, o de ambas. Por último, todo lo que complica los dilemas en el entorno de los negocios domésticos tiende a complicarlos incluso más en el ámbito internacional. ¿Varía la conducta ética por país o existen valores uniformes que todos deberían compartir?

Relativismo: las verdades éticas dependen de los grupos que las sostienen.

Relativismo Un punto de vista es aceptar el hecho de que existen diferencias significativas de un país a otro que podrían afectar nuestra conducta. "Cuando estoy en Roma, hago lo que hacen los romanos", o "A donde fueres, haz lo que vieres", es una expresión frecuentemente citada que data del siglo IV d. C. y proviene de una carta enviada a San Agustín por San Ambrosio, obispo de Milán, y que realmente no tiene nada que ver con la conducta ética. De hecho, era una declaración que explicaba "cuando voy a Roma, ayuno el domingo, pero aquí en Milán, no".[12] En otras



"No se preocupe por hacer lo correcto. Habrá mucho tiempo para ello cuando le hayamos despedido, se haya retirado o haya reencarnado".

FIGURA 5.1 ¿Qué está bien y qué está mal?

A veces las personas de negocios enfrentan dilemas éticos: deben considerar factores culturales, morales, legales y políticos al elegir entre alternativas aceptables pero opuestas. Por otro lado, claro, están las cuestiones sobre lo correcto contra lo incorrecto —hacer o no algo que no es ético o es francamente ilegal.

Fuente: Mike Shapiro, Cartoonstock.com

palabras, significa ajustarse a lo que tiene sentido en diferentes entornos. Se ha traducido, vuelto a traducir y adaptado a muchos contextos diferentes a lo largo de los años. En su nivel más básico, significa que uno se adapta a las costumbres locales por respeto a ellas. Una aplicación más agresiva de la frase es "si está bien sobornar en el país X, creo que necesito sobornar cuando estoy en el país X". Pero la frase no debe tomarse como excusa para justificar faltas éticas. La aplicación de esta expresión en un entorno internacional puede depender de si asumimos que las decisiones se basan en las consecuencias de nuestras acciones o en una visión fuertemente sostenida sobre lo que está bien y lo que está mal. El relativismo sostiene que las verdades éticas dependen de los valores de una sociedad en particular y pueden variar de una sociedad o un país a otra sociedad o país.[13] La implicación es que no sería apropiado inyectar o aplicar los propios valores éticos en los demás, o que las diferencias en los valores locales o en la conducta moral pueden o deben ser adoptadas por los extranjeros en el país al que lleguen, sean o no sean coherentes con sus propios valores y creencias.

Revisión de concepto

Al analizar maneras de "Tratar con diferencias culturales" en el capítulo 2, demostramos que adaptarse exitosamente a la cultura de un país anfitrión no sólo depende de la voluntad de esa cultura de aceptar cualquier cosa extranjera sino también de la medida en que las empresas extranjeras y sus empleados sean capaces de ajustarse a la **cultura** en la que se encuentran.

Normativismo El **normativismo**, por el contrario, sostiene que de hecho existen normas universales de comportamiento que, aunque influidas de manera diferente por diferentes valores culturales, deben ser aceptadas por las personas en todas partes. Incluso en una sociedad pluralista, como Estados Unidos, hay un gran núcleo de valores y normas generalizados.[14] Sin embargo, hay otros valores y normas que las personas adoptan como propios. La clave es distinguir entre lo que es común para todos y lo que es único para el individuo. Como sugerimos en el capítulo 2, estos valores y normas comúnmente sostenidos son parte de lo que distingue a una cultura (o nación) de otra. Desde esta perspectiva, la *no intervención* no es ética. No es de extrañar, entonces, que las empresas y sus empleados siempre estén luchando con el problema de cómo implementar sus propios principios éticos en entornos de negocios extranjeros: ¿son reflexiones de "verdades" con validez universal (enfoque normativo)? ¿O la empresa debería estar dispuesta a adaptarse a las condiciones locales en el supuesto de que cada lugar tiene sus propias "verdades" y necesita ser tratado de manera diferente (enfoque relativo)?

Normativismo: existen estándares de conducta que todas las culturas deberían seguir.

Los gerentes necesitan mostrar decencia común —principios de honestidad y justicia.

Los gerentes necesitan crear ventajas competitivas a través de la conducta ética y evitar ser percibidos como irresponsables.

La delgada línea entre relativo y normativo A menudo, una empresa enfrenta ciertas presiones para cumplir con las normas locales. Éstas pueden tomar la forma de leyes que permitan —o incluso requieran— sólo ciertas prácticas que otorgan ventajas competitivas a las empresas que aceptan las normas locales mientras ponen obstáculos a las empresas que tratan de imponer prácticas de su país de origen en el ámbito local. Por el contrario, las empresas pueden enfrentar ciertas presiones para *no* cumplir normas de gobierno de su país de origen, o incluso peticiones de grupos que amenacen con tomar represalias si se les somete a prácticas extranjeras objetables.

Muchos individuos y organizaciones han establecido niveles mínimos de las prácticas comerciales que dicen debe seguir una empresa (nacional o extranjera) independientemente de los requisitos legales o las normas éticas que imperen donde tenga operaciones.[15] Alguien podría considerar esto como una conducta basada en principios de honestidad e imparcialidad, o lo que puede llamarse "decencia común".[16] Ellos argumentan que el permiso legal para ejercer alguna acción puede ser otorgado por líderes sin educación o corruptos, que no entienden ni se preocupan por las consecuencias, y que las empresas multinacionales están obligadas a establecer buenos ejemplos que puedan convertirse en el estándar de comportamiento responsable.

Revisión de concepto

Como destacamos en el capítulo 2, los **negocios internacionales** realizados a cualquier escala aumentan las interacciones entre países, y cualquier nivel de interacción es capaz de introducir un cambio cultural. Mencionamos los diferentes tipos de influencias culturales —específicamente, la fusión cultural y la difusión cultural— que, aunque introducen solamente algunos elementos de una cultura extranjera, se sabe que han causado preocupación sobre la identidad cultural en el país anfitrión.

Negociación entre males Otra complicación potencial deriva de que tanto sociedades como empresas a menudo deben elegir entre el menor de dos males. Considere la siguiente ilustración. Como la mayoría de nosotros sabe ahora, el pesticida DDT es peligroso para el medio ambiente (especialmente para las aves), y los países de altos ingresos han prohibido su uso. Al mismo tiempo, las empresas con sede en esos países han sido reprendidas por vender DDT a países de bajos ingresos que lo necesitan para luchar contra el paludismo, una de las peores enfermedades del mundo.[17]

La responsabilidad social requiere juicio humano, que es subjetivo y ambiguo.

Revisión de concepto

Observe que en el capítulo 3 definimos el sistema jurídico de un país como la institución fundamental que crea una red legal completa para regular la interacción social; su propósito es estabilizar los entornos políticos y sociales así como asegurar un entorno de negocios justo, seguro y eficaz.

Las bases jurídicas de la conducta ética

Tratar con *dilemas éticos* a menudo es un acto de equilibrio entre los *medios* (las acciones que emprendamos, que pueden ser correctas o incorrectas) y los *fines* (las consecuencias de nuestras acciones, que también pueden ser correctas o incorrectas). Existen fundamentos jurídicos para la

conducta ética que proporcionan orientación para establecerla, pero la justificación legal está más arraigada en el enfoque teleológico de razonamiento moral y conducta moral (consecuencias) en lugar de en el enfoque deontológico —un comportamiento es correcto o incorrecto—. Sin embargo, hay buenas razones para considerar a la ley como una base de la conducta ética, así como hay limitaciones en cuanto al uso de la ley.

JUSTIFICACIÓN JURÍDICA: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

De hecho, algunos expertos sugieren que la justificación jurídica mediante la conducta ética es el único estándar importante. Según esta teoría, un individuo o una empresa pueden hacer cualquier cosa que no sea ilegal. Los oponentes responden que hay cinco buenas razones de por qué esto es inadecuado:

1. Porque algunas cosas que *no son éticas* no son *ilegales*, la ley no es una norma adecuada para regular *todas* las actividades de negocios. Por ejemplo, algunas formas de comportamiento interpersonal claramente pueden estar mal incluso cuando no van contra la ley.
2. La ley es lenta de desarrollar en áreas emergentes de preocupación, y toma tiempo aprobar leyes y probarlas en los tribunales. Por otra parte, debido a que las leyes son esencialmente respuestas a cuestiones que ya han salido a la luz, no siempre anticipan dilemas que pueden surgir en el futuro. Los países con sistemas de derecho civil bien desarrollados dependen de la especificidad, y no es factible promulgar leyes sobre cada cuestión ética posible.
3. La ley a menudo se basa en conceptos morales imprecisamente definidos que no pueden separarse de los conceptos jurídicos que sustentan. En otras palabras, en cualquier caso debemos considerar conceptos morales siempre que estemos considerando los jurídicos.
4. La ley a menudo tiene que someterse a escrutinio por parte de los tribunales. Esto es especialmente cierto en cuanto a la jurisprudencia, cuando los tribunales crean leyes mediante el establecimiento de precedentes.
5. Para decirlo de modo sencillo, la ley no es muy eficiente. "Eficiencia", en este caso, implica lograr la conducta ética a un costo muy bajo, y sería imposible resolver cada problema de conducta ética con una ley aplicable.[18]

La justificación legal para la conducta ética podría no ser suficiente porque no todo lo que no es ético es ilegal.

La ley es una buena base para fundamentar la conducta ética porque representa los valores culturales locales.

A medida que los países aborden cuestiones éticas similares, las leyes se volverán más parecidas entre sí.

Quienes apoyan el estándar de la justificación legal responden que también hay varias buenas razones para utilizar la ley como justificación para fundamentar la conducta ética:

1. Porque la ley incorpora muchos de los principios morales de un país, de hecho es una guía adecuada para una conducta adecuada.
2. La ley aporta un conjunto claramente definido de reglas, y seguirlas establece por lo menos un buen precedente para un comportamiento aceptable.
3. La ley contiene normas ejecutables que se aplican a todos.
4. Debido a que la ley representa un consenso derivado de una amplia experiencia compartida y deliberación, refleja análisis cuidadosos y de gran alcance.[19]

Revisión de concepto

Recuerde nuestra explicación del capítulo 3 sobre un sistema de leyes civiles que se basa en una codificación sistemática y extensiva de las leyes.

Revisión de concepto

Como lo explicamos en el capítulo 3, la continua democratización de los países ha llevado a la difusión del estado de derecho en lugar del dominio del hombre, el cual es más simbólico de los regímenes totalitarios. Sin embargo, la crisis económica global puede haber frenado ese proceso de democratización por un tiempo.

EXTRATERRITORIALIDAD

Cuando intentamos utilizar la ley para regir el comportamiento en diferentes países, pronto enfrentamos un problema muy básico —a saber, que las leyes varían de país a país—. Recuerde los desafíos que enfrentó GE en sus esfuerzos por manejar las variaciones internacionales en las leyes ambientales. Realmente GE ha presionado al gobierno de Estados Unidos para que promulgue leyes más alineadas con las de Europa, razonando que tener que lidiar con una cambiante matriz de regulaciones y limitaciones obstaculizará no sólo su estrategia sino que también la vuelve innecesariamente costosa.

Además, los gobiernos fuertes en un país de origen pueden adoptar una práctica conocida como **extraterritorialidad**: imponer las prácticas legales y éticas nacionales en las filiales extranjeras de las empresas que tengan sede en su jurisdicción. Esto se ha vuelto muy polémico y, como argumentan algunos, es incompatible con el aumento de la globalización y la necesidad de colaborar a través de las fronteras nacionales.[20]

ÉTICA Y SOBORNO CORPORATIVO

Concedido, hemos pasado de ventajas a desventajas y regresamos a nuestra introducción en cuanto a la relación que existe entre la ética y la ley. Sin embargo, vamos a volver una vez más a un argumento que está a favor de las leyes para ciertos tipos de conducta. ¿Por qué? Porque a pesar de todos los problemas que surgen, tener en cuenta la ley es todavía un buen lugar para empezar cuando se estudia ética. La razón no debería sorprender: a medida que los países están buscando soluciones comunes a problemas comunes —problemas como los expuestos en las secciones siguientes— se encuentran tomando medidas legales comunes. Y en el esfuerzo por hacer frente a problemas importantes, encuentran ciertas externalidades que deben ser resueltas en el ámbito público: subproductos de actividades que afectan el bienestar de las personas o la salud del medio ambiente, incluso si no se muestran los efectos en los precios de mercado.

A partir de nuestro análisis sobre los fundamentos jurídicos y culturales de la conducta ética, usted tiene algunas herramientas para evaluar el comportamiento empresarial en todo el mundo. Vamos a examinar algunas cuestiones éticas fundamentales que deben afrontar las empresas al hacer negocios en el extranjero.

Corrupción y soborno

La primera cuestión es el *soborno*, que es realmente una de las facetas de la mucho más grande preocupación que representa la *corrupción*. Los múltiples factores determinantes de la corrupción incluyen fuerzas culturales, jurídicas y políticas.[21] Como la define Transparencia Internacional, la corrupción es "el mal uso del poder encomendado para beneficio privado".[22] Existen algunas variaciones para esta definición básica, pero es tan buena como cualquiera. Aquí nos centraremos más en el soborno porque se encuentra en el corazón de la conducta corrupta ejercida por parte de las empresas multinacionales.

El soborno a funcionarios públicos tiene lugar para obtener contratos por parte de un gobierno o para conseguir que los funcionarios hagan lo que deberían hacer de todas formas.

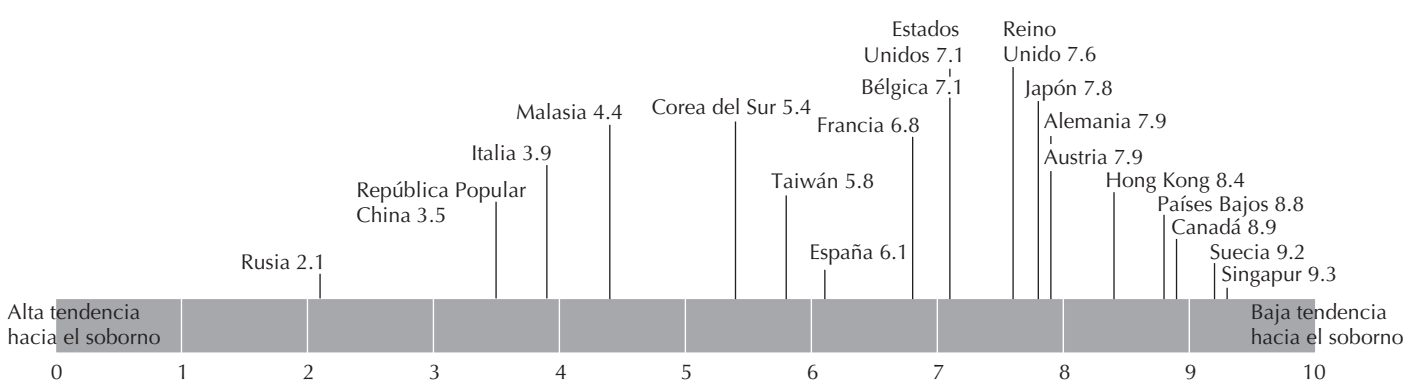
En la década de 1970, investigaciones del Congreso de Estados Unidos sobre las empresas multinacionales produjeron información anecdótica acerca de qué pagos cuestionables a funcionarios de gobiernos extranjeros habían sido la norma tanto en países industriales como en países en desarrollo. ¿Cuánto dinero estuvo involucrado en los pagos de las EMN de Estados Unidos y empresas con sede en otros países? Los informes indican que 400 corporaciones admitieron haber hecho pagos cuestionables o ilegales superiores a $300 millones. En comparación, el gobierno de Estados Unidos informó que entre 1994 y 2001 se enteró de casos en que empresas extranjeras de más de 50 países habían ofrecido sobornos en más de 100 países a compradores involucrados en más de 400 concursos para obtener contratos valorados en $200 mil millones.[23] Puede ser imposible evaluar el verdadero monto del soborno, pero es enorme.

La figura 5.2 también ofrece información interesante sobre los niveles de corrupción percibidos en el sector público, identificando qué tanta probabilidad tienen las empresas de ofrecer

FIGURA 5.2 Dónde son (y dónde no son) los sobornos práctica común

Transparencia Internacional preguntó a expertos de los países, residentes y no residentes, sobre el alcance general de la corrupción (frecuencia y/o tamaño de los sobornos) en los sectores público y privado. La escala va de 0 a 10, donde 10 es cuando hay menos posibilidades de pagar un soborno. Las cifras incluyen una muestra de países.

Fuente: Transparencia Internacional, "TI Corruption Perceptions Index" (2010), publicado en http://transparency.org (recuperado el 7 de febrero de 2011).



sobornos en los países citados. Aunque ningún país está libre de corrupción, la pobreza es, desde luego, un fuerte factor de predisposición. Además, la corrupción requiere de alguien que ofrezca un soborno con el fin de que alguien acepte un soborno, y de intermediarios, desde banqueros hasta contadores, para facilitar las transacciones. Transparencia Internacional publica no sólo un Índice de Percepción de la Corrupción, sino también un Índice de Pagadores de Sobornos, el cual recientemente encontró que los individuos de Bélgica y Canadá eran menos propensos a pagar sobornos y que las personas de Rusia, China y México eran las más propensas a pagar sobornos. Estados Unidos ocupa un lugar situado en medio de estos países.[24]

LAS CONSECUENCIAS DE LA CORRUPCIÓN

Los sobornos son pagos o promesas de pago en efectivo o en cualquier cosa de valor.

¿Qué hay de malo en el soborno? Una serie de cosas. En primer lugar, afecta tanto el rendimiento de una empresa como la economía de un país. Los mayores niveles de corrupción; por ejemplo, se correlacionan fuertemente con menores tasas de crecimiento nacional y más bajos niveles de ingreso per cápita.[25] La corrupción también puede socavar la autoridad de los gobiernos que la aprueban. Con los años, los escándalos por sobornos han llevado a la caída de numerosos jefes de Estado, junto con muchos funcionarios de gobierno y numerosos ejecutivos encarcelados, multados u obligados a renunciar. En un caso extremo, el ex jefe de la Administración Estatal de Alimentos y Medicamentos de China, declarado culpable de aceptar sobornos a cambio de la aprobación de ciertos medicamentos, fue ejecutado.[26] Por otra parte, las revelaciones de corrupción no sólo dañan la reputación de empresas y países enteros, sino que también comprometen la legitimidad de las empresas multinacionales ante los ojos de las comunidades locales y globales.[27] Por último, la corrupción es cara, infla los costos de una empresa y aumenta sus precios. Sin embargo, la corrupción persiste como una de las preocupaciones más difíciles de solucionar en el comercio y la política internacional en el mundo de hoy, y en algunos casos llega hasta los niveles superiores de las empresas multinacionales.

Un ejemplo de corrupción en los negocios internacionales proviene del reciente caso de Rio Tinto que ocurrió en China. En julio de 2009, cuatro ejecutivos de las operaciones chinas de Rio Tinto fueron arrestados bajo sospecha de robo de secretos de Estado y corrupción durante las negociaciones de precios y distribución de mineral de hierro entre las acerías más grandes de China. Los cargos se redujeron finalmente al robo de secretos comerciales relacionados con los precios de referencia negociados con la Asociación China del Hierro y del Acero y por aceptar sobornos, y por supuestamente trabajar de modo ilegal con directores de acerías privadas intentando obtener ventaja en las negociaciones con Rio Tinto.

Los cuatro ejecutivos mencionados y el principal ejecutivo de ventas de mineral de hierro de Rio Tinto en China se declararon culpables de los cargos de aceptar sobornos ofrecidos por parte de los socios comerciales chinos en marzo de 2010 y fueron condenados a prisión de entre siete y 14 años. Rio Tinto cortó lazos rápidamente con los empleados condenados para desligarse internacionalmente de los alegatos y la exposición negativa y restablecer la confianza con el gobierno chino, el cliente más grande de la compañía para el mineral de hierro, el cual representó 24 por ciento de los ingresos globales de Rio en 2009. Aunque aparentemente se cierra el caso y Rio Tinto y China avanzan, ilustra varias de las principales consecuencias de la corrupción en los negocios internacionales.

En primer lugar, el caso Rio Tinto tiene importantes consecuencias para el entorno de negocios en que operan las empresas multinacionales en China. La combinación de la opacidad en los procesos judiciales en China y su renuencia a uniformar sus políticas sobre lo ilegal de la corrupción en todos los ámbitos hace que resulte difícil para las compañías adaptarse a la conducta empresarial dominante en China. En esta misma línea, la relación entre países con intereses particulares en los negocios chinos, como Australia en este caso, debe intentar mantenerse firme sobre las arenas movedizas de los temas de corrupción en empresas que trabajan a nivel internacional, lo cual amenaza la estabilidad de los negocios y las relaciones económicas entre los dos países.

Además, el fracaso de Rio Tinto en cultivar un ambiente libre de corrupción en China es una amenaza muy real a la empresa como un todo. Con una inversión en ventas de mineral de hierro chino tan grande (más de $10 mil millones), Rio Tinto no puede permitirse perder su ventaja competitiva ante otros proveedores de minerales como BHP Billiton Ltd., y Vale SA en la obtención de contratos con los productores de acero chinos. Sin embargo, igualmente importante para el éxito a largo plazo de la empresa es su capacidad para trabajar dentro de la ley china y eliminar las prácticas ilícitas en sus operaciones internacionales.[28]

¿QUÉ SE ESTÁ HACIENDO CONTRA LA CORRUPCIÓN?

Para reducir el ritmo del soborno como práctica de negocio internacional, están en marcha muchos esfuerzos a nivel mundial, regional y nacional. Acuerdos multilaterales internacionales para combatir el soborno a nivel global, en lugar de a nivel regional, incluyen los establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Cámara de Comercio Internacional (CCI) y la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC).

La OCDE se compone de 34 países, que son en su mayoría los de más altos ingresos de todo el mundo. La Convención Anticohecho, firmada en 1997, establece normas vinculantes jurídicamente para tipificar como delito el soborno a funcionarios públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales, y proporciona recomendaciones para los 38 países signatarios que adoptaron la Recomendación Anticohecho de 2009. Por supuesto, los países miembros tienen que integrar las recomendaciones a su legislación nacional a fin de que tengan peso. Un estudio de 2010 realizado por Transparencia Internacional encontró que la aplicación de las recomendaciones por los países miembros fue desigual en el mejor de los casos. De hecho, encontró aplicación activa en sólo siete países, moderada aplicación en nueve, y poca o ninguna aplicación en 20 países.[29]

La CCI emitió un código de normas contra prácticas corruptas en 1999, y desde entonces ha estado activa en el apoyo a otros enfoques multilaterales a la lucha contra el soborno, incluyendo los códigos de conducta emitidos por la OCDE y la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Mientras que el código de la OCDE se enfoca en el lado de la oferta de las empresas que sobornan a funcionarios del sector público, la CCI está interesada particularmente en el sector privado y en el lado de la demanda de la economía transfronteriza, donde la extorsión a empresas por parte de funcionarios públicos es la práctica delictiva favorita.[30]

La CNUCC abarca una amplia gama de cuestiones de corrupción y no se centra exclusivamente en el soborno. En noviembre de 2009, en Doha, Qatar, se reunieron representantes de los 148 gobiernos miembros que habían ratificado la CNUCC para discutir un mecanismo de revisión y ver si los gobiernos firmantes están aplicando las normas de la CNUCC para combatir la corrupción. La conferencia concluyó con la creación de un mecanismo de revisión más específico para medir la ejecución de iniciativas de la CNUCC sobre la ratificación de los estados miembros por periodos de cuatro años sucesivos. Así, en 2010, se llevaron a cabo revisiones de avances de implementación en 28 estados que ratificaron la CNUCC tanto por sus pares regionales como internacionales. La segunda sesión del Grupo Revisor de la Implementación tuvo lugar del 30 de mayo al 3 de junio de 2011 para otros 42 miembros de la CNUCC. Una vez más, la aplicación es un asunto importante porque la ONU no tiene poder para hacer cumplir sus disposiciones, esto debe hacerse por los gobiernos miembros.[31]

Además de estos esfuerzos globales más amplios para combatir la corrupción, los esfuerzos regionales en África y Latinoamérica están abordando cuestiones regionales específicas. Sin embargo, la clave es la aplicación y la legislación nacional. Los cambios en la conducta toman tiempo.

Iniciativa regional: la Unión Europea La Comisión Europea, el órgano ejecutivo de la Unión Europea (UE), confirmó su apoyo a fuertes medidas contra la corrupción dentro de la UE en un comunicado de 2007 enviado al Consejo Europeo, al Parlamento y al Comité Económico y Social. Esto incluye la adopción de la definición oficial para corrupción de la ONU y el apoyo para muchas de las políticas contenidas en acuerdos internacionales. El comunicado aprueba también la labor de la OLAF, la oficina de la Comisión Europea contra el fraude, que trata los asuntos de la UE pertinentes a la corrupción corporativa e individual, además ofrece un servicio de auditoría interno que supervisa las actividades de todos los servicios de la Comisión. Sin embargo, una de las preocupaciones persistentes dentro de la UE es la falta de uniformidad y transparencia de las leyes entre los países miembros, puesto que la mayoría de las disposiciones anticohecho se les dejó a los gobiernos miembros, los cuales tienden a ser los de mayor influencia de la OCDE y los convenios internacionales patrocinados por la ONU. Así, dentro de la UE, los enfoques regionales antisoborno siguen siendo relativamente ineficaces.[32]

La Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras es una legislación que vuelve ilegal el soborno. Es aplicable a operaciones domésticas o extranjeras, a los empleados de una empresa y a sus agentes en el extranjero.

Iniciativa nacional: Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras Un ejemplo de enfoque nacional es la **Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras** (**FCPA, por sus siglas en inglés**). La FCPA prohíbe pagos de sobornos por parte de empresas de Estados Unidos a funcionarios extranjeros, partidos políticos, funcionarios de partidos y candidatos políticos.

En 1998, su cobertura se amplió para incluir soborno por parte de empresas extranjeras que operen en cualquier territorio de Estados Unidos. La FCPA se aplica no sólo a las empresas registradas en Estados Unidos, sino también a cualquier empresa extranjera que cotice en cualquier mercado de valores en Estados Unidos.

Hay una aparente inconsistencia en las disposiciones de la FCPA —a saber, el hecho de que aun cuando es legal hacer pagos a funcionarios para agilizar transacciones legítimas (acción oficialmente llamada *facilitar pagos* pero que a veces se *denomina dinero de velocidad* o *dinero por debajo de la mesa*), no se puede realizar pagos a funcionarios que no son directamente responsables de las transacciones en cuestión—. En 1988, una enmienda a la FCPA realmente excluyó el término "facilitar pagos" de la definición de *soborno*. Ahora, por ejemplo, el pago a un funcionario aduanal para pasar mercancía legítima es legal, mientras que pagar a un ministro del gobierno para influir en el funcionario aduanal no lo es. ¿Cuál es la diferencia? En el primer caso, la FCPA reconoce que los funcionarios pueden retrasar las transacciones legales indefinidamente o hasta que reciban pagos. Sin embargo, a veces comportamientos que podrían considerarse inadecuados por individuos de un país se consideran apropiados en otro país. Una encuesta sobre gerentes chinos descubrió que los regalos se consideran una parte normal de la cultura china de alto contexto y no un soborno, a menos que el regalo se perciba como tan grande que da por resultado contratos y favores en una transacción de negocios.[33] El problema está en establecer el tamaño del regalo. En 2007, el Departamento de Justicia de Estados Unidos impuso una multa de $2.5 millones contra la empresa de telecomunicaciones estadounidense Lucent Technologies Inc., por registrar incorrectamente millones de dólares en viajes a Disney World y Las Vegas para unos mil empleados chinos de empresas de telecomunicaciones propiedad del Estado.[34] Al parecer, el Departamento de Justicia no considera los viajes como meros regalos.

Un giro interesante a la FCPA es que el Departamento de Justicia de Estados Unidos está persiguiendo agresivamente a las empresas estadounidenses que hacen pagos a ejecutivos de empresas que son propiedad gubernamental, especialmente a empresas chinas propiedad del Estado, bajo el supuesto de que realmente son empleados de gobierno. Esto va más allá de la intención de la ley, que fue perseguir los pagos efectuados a funcionarios del gobierno para que abusen de su poder.[35]

El gobierno de Estados Unidos continúa intensificando los esfuerzos anticorrupción tanto en casa como en el extranjero. A partir de diciembre de 2010, el Departamento de Justicia de Estados Unidos ha presentado por lo menos 140 casos que están en diversas etapas de investigación sobre violaciones a la FCPA, en comparación con sólo 43 presentados en 2007.[36] Se ha promulgado legislación adicional a partir de la FCPA que afecta indirectamente la mano dura contra la corrupción corporativa. Tal vez lo más notable sea la Ley Sarbanes-Oxley (SOX). Aprobada en 2002, SOX fue una respuesta a la epidemia de conocidos escándalos de empresas como Enron y Tyco International. Endureció las normas en materia de gobernanza corporativa (o gobierno corporativo), presentación de resultados financieros, y supervisión de las prácticas de contabilidad y auditoría. Con la promulgación de SOX, el Departamento de Justicia estadounidense comenzó a utilizar la FCPA más agresivamente para combatir el soborno.

En Estados Unidos, la legislación Sarbanes-Oxley es útil para combatir la corrupción a través de una gobernanza corporativa más eficaz, la presentación de resultados financieros, y la supervisión de las prácticas de contabilidad y auditoría.

Además del gobierno de Estados Unidos, en todo el mundo otros gobiernos están empezando a reprimir más el soborno. Aunque la Unión Europea no tiene una ley del tipo FCPA/SOX contra el soborno, muchos de sus países han comenzado a moverse más agresivamente contra el soborno. Hasta hace poco, muchos de ellos permitían a las empresas deducir comisiones pagadas para ganar contratos extranjeros como gastos deducibles de impuestos. Sin embargo, ahora Francia (en 2000) y Alemania (en 2003) han prohibido esas prácticas, aunque Gran Bretaña no tiene una ley formal anticorrupción.[37]

Un pacto de tolerancia cero contra el soborno fue firmado por las empresas en el Foro Económico Mundial de 2005.

Iniciativas de la industria Por último, varias industrias han intensificado recientemente sus esfuerzos contra el soborno y la corrupción. En 2005, por ejemplo, junto con el Foro Económico Mundial, casi 50 empresas multinacionales de construcción y de recursos naturales, que representan por lo menos $300 mil millones en ingresos anuales, firmaron un pacto de "tolerancia cero" contra la extorsión por soborno. En 2010, había aumentado el número de empresas signatarias a 150. Este esfuerzo voluntario, llamado Iniciativa de Asociación Contra la Corrupción (PACI, por sus siglas en inglés), pide a las empresas firmantes que establezcan "extensos programas internos para educar y supervisar a los funcionarios de la empresa y a sus socios de negocios y también para prohibir las contribuciones políticas y los regalos caritativos diseñados para con-

graciarse".[38] Aunque muchas empresas todavía se adhieren a sus propias normas anticohecho, los participantes esperan que la PACI anime a otras empresas del sector industrial a supervisarse unas a otras.

Relativismo, el estado de derecho y la responsabilidad Obviamente, evitar los pagos de sobornos cuando se les ve como práctica usual en los negocios es un reto, especialmente cuando el negocio es frenado por funcionarios de un gobierno extranjero. Aunque podría ser más fácil recurrir a la norma de **relativismo** cultural (y, por ejemplo, simplemente pagar sobornos donde son aceptados o esperados), las iniciativas internacionales descritas en esta sección han hecho algunos avances en cuanto a la introducción del estado de derecho en cada vez más actividades internacionales. Las empresas tienen ahora más libertad para establecer políticas y procedimientos que sean consistentes tanto con sus propias leyes nacionales como con las de otros países. A medida que los principios establecidos por la OCDE y la ONU se incorporan a los estatutos nacionales, las empresas están encontrando que las leyes y prácticas que una vez variaban radicalmente de un país a otro se han vuelto más uniformes y más fáciles de implementar.

Revisión de concepto

En el capítulo 3 explicamos cuán importante es para el proceso político de una nación generar leyes racionales que puedan seguir empresas e individuos. También explicamos que, desafortunadamente, las leyes están basadas en valores culturales que tienden a variar de un país a otro. Por último, señalamos que las leyes, racionales y de otro tipo, no necesariamente son aplicadas con el mismo rigor en todos los países.

Punto

¿Los gerentes de alto nivel son responsables cuando la corrupción está sucediendo?

Punto Sí En noviembre de 2006, la policía alemana hizo una redada en las oficinas de la gigante empresa de ingeniería eléctrica y electrónica Siemens AG. Decomisó casi 36 mil documentos para apoyar las acusaciones de que Siemens regularmente desviaba fondos bajo falsos contratos de consultoría en una red de "cuentas negras" utilizadas para sobornar a funcionarios en países como Italia, Grecia, Argentina y Arabia Saudita, donde Siemens buscaba conseguir lucrativos contratos del sector público. Tras la redada, la propia empresa anunció que había descubierto más de 420 millones de euros ($570 millones) en pagos sospechosos que databan desde inicios de la década de 1990. Varios gerentes atrapados en la investigación insistieron en que la corrupción es endémica a la cultura de la empresa y que habían actuado con el conocimiento —e incluso la aprobación— del CEO Klaus Kleinfeld y el presidente de la junta (y ex CEO) Heinrich von Pierer.[39]

Ahora, nadie negará que lo que hicieron los empleados de Siemens estaba equivocado y errado, pero seamos realistas: el paso 1 de todos los libros escritos para prevenir el fraude es seguir el dinero, y en este caso es posible seguir el dinero hasta una cultura que tolera los chanchullos financieros. Esto significa que la culpa real por los líos de la empresa recae en la alta dirección.

Aquí presentamos algunos antecedentes sobre el mundo de los negocios en el cual Siemens es un ciudadano corporativo líder. En comparación con otros países, Alemania fue lenta en promulgar leyes que prohíben el soborno. De hecho, hasta 1999, la ley alemana permitía a los ejecutivos dar por perdidos los sobornos pagados en el extranjero como legítimos gastos de negocios. Hasta 2002, todavía era legal sobornar a empleados de empresas extranjeras por cualquier persona dispuesta a absorber el costo sin recibir beneficios fiscales.[40] Incluso cuando las leyes comenzaron a cambiar, las empresas alemanas se vieron lentas en ponerse al día. Sólo en 2005, acumularon aproximadamente 90 mil delitos corporativos.[41]

¿El punto? Como muchas otras empresas alemanas, Siemens dependía de una cultura corporativa que estaba perfectamente cómoda con el soborno y otras formas de comportamiento corrupto. Un ejecutivo de alto nivel dice que incluso tenían un código de encriptación para especificar los pagos de sobornos. El mismo ejecutivo agrega que él personalmente recibió una llamada de un contratista saudí que le exigía $910 millones en pagos de comisiones o de lo contrario enviaría documentos incriminatorios a ciertas autoridades de Estados Unidos. Cuando el ejecutivo alertó a sus superiores —incluyendo a Kleinfeld y von Pierer—, le respondieron que $910 millones tal vez era un poco alto, pero sugirieron que un contrato de $17 millones en "obligaciones anteriores" y $33 millones en "dinero para silenciar" no estaban más allá de lo razonable. Según esta información privilegiada, la mayoría de sus colegas arrojaban pagos de sobornos como meros "pecadillos" porque, finalmente, "todo era para el bien de la empresa".[42] Todo esto ocurrió bajo la vigilancia de von Pierer y Kleinfeld. Decir que los acontecimientos escaparon completamente a su percepción es poco realista. Es responsabilidad de la alta gerencia determinar los límites éticos en una empresa y ver que nadie los traspase. La dirección de Siemens no estaba protegiendo sus propias fronteras éticas.

Encima de todo lo demás, el estilo de gestión de Kleinfeld de "arreglar, vender o cerrar"[43] fue apenas el enfoque correcto para una empresa con un capítulo de trucos sucios en su guía de juego. Una vez que se convirtió en CEO, Kleinfeld estableció inmediatamente objetivos de alto rendimiento y comenzó a vender divisiones que al parecer no estaban inspiradas lo suficiente por el afán de lucro. Su lema era "ir por las ganancias y el crecimiento", y cuando un equipo de gerentes no tenía éxito, sólo tomaba un hacha contra la división completa.[44] Bajo una presión desde arriba hacia abajo como ésa, ¿qué otra opción tenían los empleados realmente? Si la respuesta es "ninguna", tenemos que admitir que la responsabilidad última de la conducta de toda la empresa se encuentra en la suite ejecutiva.

¿Los gerentes de alto nivel son responsables cuando la corrupción está sucediendo?

Contrapunto

No Concedido, Siemens estaba inmersa hasta el cuello corporativo en una cultura de corrupción. ¿Pero se supone que eso justifica las acciones de los adultos individuales directamente involucrados en el presente caso? O, para decirlo en términos más jurídicos y que suenen a latín: ¿mitiga eso su culpabilidad? Al final de la jornada de negocios, las acciones de los individuos, más que los códigos oficiales y la teórica debida diligencia de los altos directivos, son las que dan realmente forma a la cultura de una empresa.

Aun así, cuando él era CEO, von Pierer no sólo autorizó un estricto código corporativo de conducta, sino que también contrató a unos cien funcionarios de cumplimiento para hacer que se cumpliera.[45] Cuando llegó su turno, Kleinfeld instituyó una política de "tolerancia cero" hacia la corrupción.[46] Pero algo todavía más importante, para un conglomerado remoto, altamente descentralizado con 11 unidades de negocios dirigidas por juntas directivas separadas como entidades operativas virtualmente independientes, es poco razonable esperar que en Múnich los altos ejecutivos sepan todo lo que sucede desde Siemens Turquía hasta Siemens Taiwán. El ex CEO von Pierer tiene toda la razón en argumentar que, en tales circunstancias, "deducir una responsabilidad política" sería absurdo. Como la mayoría de nosotros aprendió en la escuela de negocios, el trabajo de los altos ejecutivos es la planificación estratégica; no implica auditar los libros ni revisar dos veces cada doble entrada sospechosa.[47]

Y ya que tocamos el tema de los administradores de nivel superior, es cierto que un grupo de ex empleados que están en problemas con la ley afirman que los altos directivos de Siemens sabían todo sobre el soborno y otras actividades turbias. Hasta ahora, sin embargo, nadie, incluyendo un despacho legal independiente que está estudiando el asunto, ha encontrado ninguna evidencia sólida de que los empleados están diciendo la verdad. Además, ni von Pierer ni Kleinfeld han sido oficialmente acusados de ningún delito.

Contrapunto

En cuanto a la pregunta de si el arrastrar sus pies gubernamentales sobre la legislación anticohecho tiene algo que ver con la resistencia de la corrupción en Alemania, hay poca duda de que adaptarse o promulgar nuevas leyes puede tardar bastante tiempo. Pero eso no justifica romperlas hasta estar bien listo para obedecerlas. Independientemente del enfoque de la empresa para adaptarse a un nuevo entorno jurídico, aquellos empleados suyos que perpetuaban la práctica de pagar sobornos comprendían completamente lo que decía la ley y que la estaban violando. Además, crear falsos contratos de consultoría y desviar dinero de la empresa hacia fondos para usos ilícitos ha caído bajo el título de comportamiento legalmente dudoso durante mucho tiempo casi en todas partes. Y no importa cuándo entra en vigor una ley, siempre viene con una lista muy clara de lo que se puede "hacer y no hacer". Es evidente que en Siemens ciertos individuos decidieron ignorar esas directrices.

Por último, ¿qué hay acerca del argumento de que los empleados no tenían más remedio que violar la ley porque debían proteger sus puestos de trabajo? El hecho de que muchos de ellos enfrenten cargos judiciales y periodos de cárcel sin ninguna esperanza de continuar su carrera en Siemens o en cualquier otro lugar confirma la defectuosa lógica de esa afirmación. Mientras tanto, su ex empleador, que es responsable de pagar casi medio millón de cheques de nómina en todo el mundo, ya ha pagado €63 millones ($85.7 millones) a auditores externos e investigadores y todavía enfrenta una multa de orden judicial por €38 millones ($51.4 millones) tras la condena de un funcionario de finanzas y un consultor.[48] A finales de 2008, las autoridades de Estados Unidos y Alemania habían recaudado $1600 millones en multas emitidas contra Siemens. ¿Por qué Estados Unidos? Porque las acciones bursátiles de Siemens cotizan allí y, por lo tanto, la empresa está sujeta a la FCPA. Siemens también corre el riesgo de que se le prohíba licitar por contratos en cualquiera de los 190 países donde hace negocios y genera riqueza.

Ética y medio ambiente

Si no es por alguna otra razón, los problemas ambientales son importantes porque constituyen un asunto de vida o muerte, ya sea ahora o en el futuro. Como vimos en nuestro caso de apertura, GE ha llegado a ver la responsabilidad ecológica como una cuestión de proteger no sólo el futuro del medio ambiente, sino también su propio futuro. Como GE, las empresas contribuyen al daño ambiental en toda una variedad de maneras. Algunas, por ejemplo, ponen en peligro el medio ambiente contaminando el aire, el suelo o el agua durante la fabricación, o generando productos como automóviles o electricidad que liberan contaminantes al medio ambiente a partir de combustibles fósiles.

Las empresas que extraen recursos naturales, emiten residuos al aire o al agua, o fabrican productos como automóviles que generan contaminación necesitan preocuparse por su impacto ambiental.

En la extracción de recursos naturales, otras empresas también son responsables del impacto directo e inconfundible hacia el medio ambiente. Pero incluso en estos casos, la cuestión no tiene un límite claro. Desde luego, aunque algunos recursos (como minerales, gas y petróleo) tal vez no son renovables, otros (como la madera) lo son, y algunos observadores incluso sugieren que los recursos realmente nunca pueden escasear. ¿Por qué? Porque a medida que estén menos disponibles, los precios suben y los compensan la tecnología o los sustitutos.



La energía eólica es realmente un negocio global. Suzlon, con base en India y uno de los proveedores de turbinas eólicas líderes en el mundo, proveyó estos aerogeneradores a Wasatch Wind para construir una granja eólica en Spanish Fork, Utah (Estados Unidos). La granja "aprovecha" principalmente el recurso constituido por el viento nocturno del sudeste del cañón considerado como uno de los vientos más confiables en Estados Unidos. Suzlon es uno de los principales competidores de GE en la producción de aerogeneradores.

¿QUÉ ES LA "SUSTENTABILIDAD"?

A pesar de que hay mucha confusión y desacuerdo sobre el término, suponemos aquí que la **sustentabilidad** significa satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Los defensores del concepto argumentan que la sustentabilidad considera lo que es mejor para las personas y el medio ambiente. Sin embargo, sigue siendo un concepto controvertido —cuya definición está sujeta a interpretaciones diferentes, desde los ambientalistas hasta las personas de negocios—.[49] Es importante que, independientemente de cómo se sientan acerca del principio de la sustentabilidad, las empresas que afectan el medio ambiente establezcan políticas de conducta responsable hacia la Tierra —una responsabilidad que tenga ramificaciones culturales y jurídicas.

La sustentabilidad implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades mientras se toma en consideración lo que es mejor para las personas y el medio ambiente.

Pero, ¿es posible que la sustentabilidad sea no sólo una buena práctica de negocios, sino también un buen negocio? ¿Una empresa puede triunfar ofreciendo exclusivamente productos ecológicos en el moderno y competitivo mundo de los negocios? La evidencia anecdótica parece sugerir que la respuesta es un sí rotundo. Para explorar todavía más esta idea, demos un vistazo a una empresa que combina la idea de responsabilidad ambiental y rentabilidad.

En el moderno mundo de los negocios, la sustentabilidad no es simplemente un estándar para las empresas internacionales, sino una emergente industria propia. La sustentabilidad no es sólo una preocupación interna de las grandes empresas, sino una totalmente nueva categoría de negocios en sí misma. Están surgiendo empresas multinacionales para atender las necesidades de los negocios internacionales, y de la sociedad en su conjunto, ofreciendo soluciones y servicios que abordan algunas de las apremiantes preocupaciones ambientales del mundo. Estas empresas cubren una amplia gama de actividades, desde servicios y producción de energía renovable hasta limpieza del medio ambiente y reciclaje. Estas empresas dedicadas exclusivamente a la sustentabilidad están intentando encontrar un nicho en el mercado mundial para los productos y servicios limpios a medida que los consumidores se vuelven más conscientes del medio ambiente.

La sustentabilidad ya no es solamente una buena práctica de negocios. Están surgiendo nuevas empresas que combinan las ideas de responsabilidad social y rentabilidad.

Una de estas compañías, con base en Shepherd, Montana, se llama Floating Island International. Fundada por Bruce Kania en 2000, Floating surgió cuando una preocupación combinada por el medio ambiente y un concepto de negocio inteligente vinieron a conformar la oportunidad para emprender una valiosa aventura de negocios. Después de varios años de investigación y desarrollo, Kania y un equipo de ingenieros y científicos crearon su producto primario, BioHaven Islands, hecho a partir de materiales reciclados post-consumo y plantas y suelos nativos. Las islas, el producto de Floating, tienen más de 30 aplicaciones identificadas para su uso, tales como tratamiento y conservación de humedales, control de la erosión y creación de hábitat, y están diseñadas para imitar los procesos biológicos naturales que favorecen la restauración de las cadenas tróficas y mantienen un ambiente limpio.[50]

Dentro de los primeros cinco años de operaciones, desde 2005 hasta 2010, Floating produjo y vendió en todo el mundo más de 4 mil de sus islas flotantes, incluyendo Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido, Corea, Singapur y Nueva Zelanda. La empresa otorga licencias de sus productos a distribuidores regionales en todo Estados Unidos, pero también cuenta con titulares de licencias en China, Nueva Zelanda y Sudáfrica. Claramente, éste es un ejemplo de una empresa que está haciendo su marca a nivel internacional centrándose exclusivamente en satisfacer la demanda de productos orientados hacia la ecología, que también son rentables.[51]

CALENTAMIENTO GLOBAL Y EL PROTOCOLO DE KIOTO

El calentamiento global es resultado de la emisión de gases de efecto invernadero que atrapan el calor en la atmósfera en lugar de permitirle escapar.

Para ilustrar algunos de los desafíos a los que se enfrentan estas empresas, comenzamos examinando la cuestión del *calentamiento global*, incluyendo el rol del *Protocolo de Kioto* y su impacto potencial sobre el comportamiento corporativo.

El Protocolo de Kioto En el núcleo del tratado internacional denominado Protocolo de Kioto está la teoría de que el cambio climático global es resultado de un aumento en el dióxido de carbono y de otros gases que actúan como el techo de un invernadero, atrapando el calor que normalmente sería irradiado de vuelta hacia el espacio, y con ello se calienta el planeta. Si las emisiones de dióxido de carbono no son reducidas y controladas, el aumento de las temperaturas podría tener consecuencias catastróficas, incluyendo la fusión de la capa de hielo polar, inundaciones en las regiones costeras, cambios en los patrones de tormenta, reducción de la producción agrícola, causando sequía e incluso matando a especies de plantas y animales.[52] La mayoría de los observadores están de acuerdo en que el mundo se está calentando; sin embargo, no existe un consenso claro sobre la causa o el alcance del problema, mucho menos de la solución.[53]

El Protocolo de Kioto fue firmado en 1997 para requerir que los países redujeran —entre 2008 y 2012— sus emisiones de gases de efecto invernadero a 5.2 por ciento por debajo de los niveles que se tenían en 1990. Algunos países han adoptado requerimientos más estrictos y otros, como Estados Unidos, China e India, no han ratificado el Protocolo de Kioto.

El **Protocolo de Kioto**, una extensión de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático celebrada en 1994, nació de la necesidad de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero a partir de la quema de combustibles fósiles y metano. Firmado en 1997, el Protocolo de Kioto comprometió a los países firmantes a reducir las emisiones a 5.2 por ciento por debajo de los niveles registrados en 1990 entre 2008 y 2012.

Para octubre de 2010, 193 naciones y organizaciones económicas regionales habían ratificado el Protocolo de Kioto.[54] Estados Unidos, que generó 19 por ciento de los gases de efecto invernadero del mundo en 2008, inicialmente firmó el acuerdo en 1998 pero se retiró en 2001, citando preocupaciones sobre el crecimiento económico interno y exenciones para los países en desarrollo de rápido crecimiento como China e India.[55] De acuerdo con las estadísticas recopiladas por la Agencia Internacional de Energía, en 2008 las emisiones de gases de efecto invernadero de China comprendían 22 por ciento del total mundial, superando a Estados Unidos por segundo año consecutivo (aunque la producción de gases de efecto invernadero per cápita en Estados Unidos continuó siendo casi cuatro veces más que la de China).[56] ¿Por qué se resiste Estados Unidos a subir a bordo? Básicamente, está apostando por el desarrollo de tecnologías de baja emisión de carbono para resolver el problema y preferiría no cumplir con las reducciones obligatorias por miedo a que una reducción en el crecimiento económico le genere problemas internos de empleo. Aunque el presidente de Estados Unidos, Barack Obama, está actuando agresivamente para implementar nuevas políticas para reducir las emisiones de GEI, prefiere trabajar en el nuevo marco para el control del clima que sustituirá al Protocolo de Kioto en 2012, en lugar de firmar el protocolo existente. Además, la Cumbre del G8 que se celebró en julio de 2009 estuvo de acuerdo con un mandato amplio para reducir las emisiones de GEI en 80 por ciento para 2050, pero no pudo llegar a un acuerdo para establecer objetivos más concretos a corto plazo ni para acordar la fecha de inicio de la reducción de 80 por ciento. Alemania y otros países europeos querían reducir las emisiones a partir de los niveles de 1990, y el presidente Obama quería reducirlas a partir de los niveles actuales —una diferencia significativa—. La resolución decía que las reducciones se compararían con los niveles de 1990 "o años posteriores" (una concesión a Estados Unidos).[57]

Un enfoque favorecido por muchos, entre ellos el presidente Obama, es invertir más en energía alternativa y renovable, como la nuclear, la eólica y la solar. El espectacular aumento de los precios del petróleo en 2007 y 2008 estimuló mucho el interés en la energía renovable, pero el entusiasmo decayó cuando bajaron los precios de la energía. La energía renovable todavía tiene un futuro brillante y los proveedores son verdaderamente globales. Alemania, por ejemplo, produce más energía eólica que cualquier otro país y sus compañías llevan ventaja en la penetración de

los mercados mundiales. Sin embargo, proveedores de India, España y Dinamarca también son importantes en el suministro de aerogeneradores y otras refacciones.[58]

La energía nuclear es una fuente importante de energía eléctrica en muchos países, suministra 75 por ciento de la producción de energía doméstica en Francia, por ejemplo, en comparación con 29 por ciento en Japón y 20 por ciento en Estados Unidos. Sin embargo, el futuro de la energía nuclear recibió un golpe impresionante el 11 de marzo de 2011, cuando Japón fue sacudido por un terremoto de 9 grados Richter ocurrido frente a la costa de Sendai, seguido por un tsunami masivo y daños severos en la central de energía nuclear de Fukushima Dai-ichi. La interrupción inicial del uso de esta energía en Japón fue suficientemente grave, pero es incierto el impacto a largo plazo sobre la energía nuclear como alternativa a los combustibles de carbón. Sin embargo, es evidente que la opción de la energía nuclear será una dimensión importante a considerar para la generación de electricidad en el futuro conforme los países batallen con las cuestiones ambientales y de seguridad.

Iniciativas regionales y nacionales Mientras, las empresas que operan en países que han adoptado el Protocolo de Kioto están bajo presión para dar uno de dos pasos: reducir las emisiones o comprar créditos a las empresas que han reducido sus emisiones por debajo de los niveles previstos. La elección no es terriblemente atractiva porque tendrán que invertir en nuevas tecnologías, cambiar la forma en que hacen negocios, o pagar para que otros limpien lo que ellas hacen. Además, las empresas multinacionales (como GE) ahora están obligadas a reconsiderar sus estrategias mundiales, particularmente porque las empresas con operaciones en países que han adoptado el Protocolo de Kioto deben cumplir las mismas normas que las empresas locales. La Unión Europea ha fijado el objetivo de una reducción de 8 por ciento de los niveles de 1990 —cifra que es más agresiva que los niveles meta del Protocolo—. Los alemanes han ido un paso más allá, estableciendo un objetivo de 21 por ciento (basado en el supuesto de que sean capaces de cerrar plantas de energía alimentadas por carbón que siguen funcionando en la antigua Alemania Oriental).[59]

Iniciativas específicas de empresas Como resultado, por supuesto, las empresas estadounidenses que operan en Europa comparten los mismos requisitos estrictos con las empresas de base europea. No es de extrañar que en Estados Unidos muchas EMN, aunque no están obligadas por los objetivos del Protocolo de Kioto en ese país, se preparan para lo que creen es inevitable. Entre 2000 y 2005, por ejemplo, cuando General Motors participó en un programa voluntario de reducción de emisiones, logró disminuir en 10 por ciento las emisiones de su planta de América del Norte. Ahora está tratando de determinar lo que necesita hacer para que sus 11 plantas europeas cumplan con los estándares de la UE.[60] DuPont ha reducido sus emisiones en 65 por ciento desde 1990,[61] y Alcoa ha superado su meta de 2010 de una reducción de 25 por ciento relativa a los niveles de 1990 por cerca de 11 por ciento.[62] Así, es claro que las empresas están cambiando la forma de hacer negocios, independientemente de si están obligadas por las normas del Protocolo de Kioto. Nuestro caso de apertura proporciona un buen ejemplo: recuerde que GE estableció un objetivo para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en todos los niveles de sus operaciones a uno por ciento por debajo de los niveles de 2004.

Las empresas multinacionales basadas en Estados Unidos deben cumplir con el Protocolo de Kioto en los países firmantes en donde podrían tener operaciones.

Por último, hay que tener en cuenta que muchas de las empresas multinacionales, basadas en Estados Unidos o en otros lugares, también enfrentan la tarea de adaptarse a normas diferentes en diferentes países. Una EMN basada en Europa que mantenga operaciones en, digamos, Estados Unidos, Alemania y China, y una EMN estadounidense con plantas en los mismos países enfrentan una mezcla heterogénea de entornos reglamentarios. Por un lado, el enfoque *jurídico* de comportamiento corporativo responsable dice que una EMN puede instalarse para funcionar de acuerdo con las leyes locales. El enfoque *ético*, por otro lado, insta a las empresas a ir más allá de la ley para hacer lo que sea necesario y económicamente posible para reducir las emisiones de GEI, dado que tienen múltiples grupos de interés que satisfacer.

Dilemas éticos y otras prácticas de negocios

Además de los desafíos éticos que son resultado del soborno y las reacciones ante el calentamiento global, examinemos otros dos ejemplos de dilemas éticos y conducta socialmente responsable. A veces los dilemas son específicos de una industria, como los productos farmacéuticos. Otras veces se refieren a cuestiones que cruzan las industrias, tales como las condiciones de trabajo en los países en desarrollo.

¿Es importante la geografía? Cómo ver los árboles en el bosque tropical

Cuando se trata de la emisión de dióxido de carbono (y otros gases), todo el mundo es un enorme invernadero. Desde Pago Pago hasta Peoria, estamos afectados por las emisiones de GEI. Entonces, ¿qué más da si las emisiones afectan también, digamos, la ciudad de Porto Velho en el occidente de Brasil? Porto Velho, situada a orillas del río Madeira, un importante tributario del río Amazonas, por casualidad está en el bosque tropical de la Amazonia, el cual representa una tercera parte del bosque tropical que resta en el mundo. El bosque tropical de la Amazonia cubre cerca de 60 por ciento de la superficie de Brasil, y da hogar a no menos de 30 por ciento de las especies animales y vegetales del mundo. Es bastante grande en términos de bosque —burdamente, es del tamaño de Europa Occidental y un poco más pequeño que Estados Unidos (incluyendo Alaska y Hawai). El río Amazonas recorre cerca de 4 mil millas por Sudamérica, llevando 20 por ciento de toda el agua fluvial que se descarga en los océanos de la Tierra.[63]

Los bosques tropicales podrían aportar una clave para resolver el problema del calentamiento global. La razón es sencilla: los árboles absorben dióxido de carbono. Es por ello que uno de los enfoques para reducir las emisiones de GEI propuesto por el Protocolo de Kioto implica la reforestación. Debido a su tamaño, el bosque tropical de la Amazonia desde luego es fundamental para el éxito de cualquier proyecto global de reforestación; desafortunadamente, hoy se encuentra bajo un asalto humano de dos frentes: la explotación forestal y la quema. La explotación forestal es una fuente importante de ingresos para Brasil, que sufre de altas tasas de desempleo y subempleo. Además, los brasileños están cortando y quemando grandes superficies de bosque tropical para abrir espacios a la agricultura y ganadería. En algunos casos, los rancheros abandonan y venden sus tierras a los intereses agrícolas, deforestando luego terreno adicional para pastoreo y vender la madera a la industria maderera.

No sólo la quema de terreno del bosque tropical se suma al 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 podría beneficiar al resto del mundo al eliminar una enorme cantidad de emisiones de GEI. Brasil, entonces, es un frente importante en la guerra contra la contaminación por GEI. Sólo la quema del bosque representa 75 por ciento de sus emisiones de gases de efecto invernadero (5.38 por ciento del total del mundo), ubicándolo entre los 10 principales países contaminadores del mundo. Además, el enorme potencial maderable ya ha atraído fuerte inversión de muchas empresas madereras multinacionales que planean talar incluso más árboles en el futuro. El gobierno brasileño ha intentado poner orden en ese caos emitiendo títulos de propiedad en un área de la Amazonia aproximadamente del tamaño de Francia. Con esto espera reducir el comercio ilegal de tierras, hacer más fácil la vigilancia del bosque tropical, y requerir a los nuevos terratenientes (que deben ser individuos y no empresas) que paguen impuestos y sigan regulaciones ambientales.[64] Además, dos sequías importantes en la región de la Amazonia (en 2005 y 2010) se sumaron al problema ya que provocaron la descarga de emisiones de GEI y disminuyeron la capacidad de la región para absorber dióxido de carbono.[65]

El control del clima es un asunto multifacético. Por un lado, el mundo necesita participar en fuertes esfuerzos para reducir el calentamiento global. Por otro lado, también necesita trabajar unido para preservar las regiones como el bosque tropical de la Amazonia que son tan esenciales para absorber las emisiones de GEI. El desafío es hacer lo correcto para proteger el entorno global mientras se preserva la soberanía de los brasileños sobre sus propios recursos. Y Brasil necesita equilibrar sus propias necesidades de desarrollo con su responsabilidad hacia el resto del mundo. ●

Hemos elegido estos dos ejemplos para demostrar cómo las empresas tienen que examinar su conducta ética a medida que se expanden internacionalmente. Debido a que la industria farmacéutica y las condiciones laborales en los países en desarrollo ocupan un lugar destacado en las noticias, deben darle una idea de lo que usted podría enfrentar y cómo resolver los conflictos de manera satisfactoria. Terminamos esta sección y el capítulo analizando la importancia de los códigos de conducta empresariales.

DILEMAS ÉTICOS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

GlaxoSmithKline (GSK), una de las mayores compañías farmacéuticas del mundo basadas en la investigación, se centra en dos líneas de negocio: productos farmacéuticos (medicamentos que se venden por receta y vacunas) y productos de consumo para el cuidado de la salud. Con ingresos anuales de $28 400 millones, la empresa basada en Reino Unido tiene operaciones en 114 países y

vende en más de 150. Da empleo a alrededor de 100 mil personas, con 35 mil de ellas trabajando en 80 sitios de fabricación en 37 países, y unas 15 mil en investigación y desarrollo.

Para continuar desarrollando nuevos productos, GSK gasta 14 por ciento de sus ingresos en I&D.[66] Y tal como hacen la mayoría de las compañías farmacéuticas basadas en la investigación, participa en las áreas de I&D, fabricación y ventas finales de la industria farmacéutica de patente. Para financiar sus grandes presupuestos de I&D, y porque muchos de los medicamentos que intentan desarrollar toman demasiado tiempo para llegar al mercado o nunca lo hacen, estas empresas venden sus medicamentos exitosos a altos precios siempre que esos medicamentos estén protegidos por patentes. Luego que una patente expira (después de 17 años en Estados Unidos), el medicamento probado se convierte en genérico y es fabricado a un costo menor y vendido a un precio mucho menor.

Niveles de precios y otras cuestiones relacionadas con el precio Hay algunas excepciones a esta estructura de precios. Por ejemplo, sólo 3 por ciento de los ingresos de GSK provienen de Oriente Medio y África, donde GSK ofrece precios preferenciales para las vacunas. Esta práctica se conoce como *precios escalonados*, en la cual los consumidores de países desarrollados pagan precios más altos y los de países en desarrollo —especialmente los de bajos ingresos— pagan precios subvencionados más bajos. Si un comprador de gobierno se encuentra insatisfecho con el alto costo de los medicamentos patentados, puede recurrir a sustituirlos por genéricos, que son legítimos *si* los países en que se producen amplían la protección de patente a los titulares de las patentes. (Un punto más sobre los medicamentos genéricos: a menudo son simplemente versiones pirata de lo real, y las versiones pirata —aproximadamente 10 por ciento de los medicamentos vendidos en todo el mundo, según la Organización Mundial de la salud (OMS)— a menudo carecen de los ingredientes clave).[67]

Los precios escalonados para los productos farmacéuticos significa que las empresas asignan un precio de mercado a productos que se venden en los países industrializados y un precio con descuento a los productos que se venden en los países en desarrollo.

Éste es un ejemplo de los tipos de problemas que pueden surgir cuando el costo de los productos farmacéuticos se convierte en un punto de discordia en el mercado. El SIDA es un importante problema de salud en Brasil, donde el gobierno, a un costo sustancial, distribuye medicamentos contra el SIDA a quien los necesite. En 2007, cuando el fabricante de medicamentos Merck ofreció proporcionar un fármaco para el tratamiento del SIDA con un descuento de 30 por ciento, el gobierno brasileño rechazó esa oferta, legalizando en cambio que las empresas brasileñas fabricaran o compraran versiones genéricas del fármaco pagándole a Merck sólo cuotas nominales por regalías.[68] Brasil también ha recurrido a la táctica de hacer *ingeniería inversa* a ciertos medicamentos clave para que se puedan producir a precios más bajos.

Nuestro caso de cierre incluye una ilustración similar, que consiste en los esfuerzos de GSK para ofrecer grandes descuentos en medicamentos contra el SIDA a una empresa multinacional que intenta ofrecer tratamiento gratuito a los trabajadores en Sudáfrica.

TRIPS (ADPIC) para lo que vale la pena El acuerdo de la OMC sobre Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC, o TRIPS por sus siglas en inglés) permite a los países pobres contrarrestar el alto costo de los medicamentos patentados haciendo una de dos cosas: (1) elaborar productos genéricos para el *consumo local* o (2) importar productos genéricos de otros países *si ellos mismos no tienen la capacidad para producir genéricos*. En ambos casos, la nación en vías de desarrollo se ve obligada a obtener licencias de medicamentos patentados de los titulares legales de las patentes, en lugar de comprarlos de fuentes piratas, para que dichos titulares obtengan ingresos sobre los medicamentos que desarrollaron. Sin embargo, al afirmar que problemas de salud como el VIH/SIDA y las enfermedades cardiacas son "emergencia nacional", Brasil y Tailandia han permitido a empresas locales fabricar medicamentos genéricos *sin licencia* y así aprovechan la ventaja que les da una cláusula del ADPIC para evitar el pago de regalías, aunque algunas empresas y países descalifican esa decisión.[69]

Revisión de concepto

En el capítulo 3 definimos el *derecho de propiedad intelectual (DPI)* como los derechos de propiedad intangible que son resultado de un esfuerzo intelectual. Sin embargo, note que un DPI registrado en un país no necesariamente ofrece protección en otro.

No en vano, esa táctica constituye una preocupación importante para las empresas farmacéuticas. Por un lado, existe la preocupación de que tales productos genéricos encontrarán su camino de regreso a los países desarrollados donde se genera la mayoría de los ingresos de los titulares de patentes. También les preocupan las falsificaciones por la misma razón.

Los productos genéricos legales permiten a los países comprar medicamentos a costos inferiores y cumplir con patentes de medicamentos, mientras que los productos genéricos ilegales son falsificaciones que podrían o no ser de alta calidad.

Investigación y desarrollo y los resultados financieros Los medicamentos resultan *muy* caros de desarrollar y mucho más todavía en los países de altos ingresos. Por ejemplo, se estima que el costo de desarrollar un nuevo medicamento en Estados Unidos es cercano a $1000 millones pero tan poco como $100 millones en un país como India.

Da la casualidad que India, que ahora es el hogar de una próspera industria de medicamentos genéricos *sin licencia*, alguna vez disfrutó de una fuerte inversión extranjera directa (IED) en productos farmacéuticos. Pero cuando se negó a asegurar las patentes de los medicamentos fabricados allí

Los países con crisis de salud, como los africanos con altas tasas de SIDA, tienen autorización de la OMC-TRIPS (ADPIC) para fabricar o importar medicamentos genéricos.

por empresas extranjeras, las empresas decidieron abandonar el país en lugar de regalar todos sus secretos a los competidores locales. Sin embargo, una nueva ley de protección de patentes ha puesto a India en orden con las directrices de la OMC y fomenta un entorno completamente nuevo para las compañías farmacéuticas. Han surgido muchas instalaciones de I&D en India para desarrollar nuevos medicamentos que pueden ser legítimamente producidos y vendidos por las empresas indias, y las compañías farmacéuticas extranjeras están considerando ahora diferentes estrategias para penetrar el mercado indio —desde la IED hasta acuerdos de licencia con los fabricantes de genéricos.

India es un fabricante importante de medicamentos genéricos y ahora se está desplazando hacia I&D de nuevos medicamentos.

En esta arena, entonces, la cuestión de la responsabilidad social se reduce a cultivar formas en que las empresas farmacéuticas puedan generar suficientes ingresos para crear nuevos productos (lo que es, después de todo, su principal fuente de ventaja competitiva) mientras que, al mismo tiempo, responden a las necesidades de los países en desarrollo que tienen muchas enfermedades y pocos fondos. ¿Encontrar soluciones es responsabilidad de las farmacéuticas o de los países en desarrollo, tal vez junto con los países industrializados en foros mundiales como la OMS? ¿Deberían las farmacéuticas fomentar el desarrollo de productos genéricos mucho antes de que las patentes expiren, o se correría entonces el riesgo de promover una inundación de productos más baratos que regresarán a atormentarles en sus mercados nacionales?

DIMENSIONES ÉTICAS DE LAS CONDICIONES LABORALES

Un reto importante que enfrentan hoy las empresas multinacionales es el doble problema de las cadenas de suministro globalizadas y las condiciones laborales de los trabajadores extranjeros. Los problemas laborales —que involucran a empresas, gobiernos, sindicatos y organizaciones no gubernamentales por igual— incluyen salarios justos, trabajo infantil, condiciones de trabajo, horas de trabajo y libertad sindical. Son especialmente críticos en la venta minorista, ropa, calzado y agricultura —industrias en que las empresas multinacionales suelen subcontratar enormes porciones de producción a empresas independientes del extranjero, por lo general ubicadas en países en desarrollo de Asia, Latinoamérica y África.

Las principales cuestiones en que se involucran las EMN a través de la IED o de la compra a fabricantes independientes en los países en desarrollo tienen que ver con salarios justos, trabajo infantil, condiciones de trabajo, horas de trabajo y libertad sindical.

La figura 5.3 destaca las múltiples presiones que los grupos de interés imponen sobre las empresas para obligarlas a adoptar prácticas de empleo responsable en sus operaciones en el extranjero. Un listado más específico sobre cuestiones de trabajo fue desarrollado por la Ethical Trading Initiative (ETI), una organización británica que se centra en las prácticas de empleo de las EMN. Entre sus afiliados se encuentran más de 70 miembros corporativos además de sindicatos y organizaciones no gubernamentales. Sus miembros corporativos incluyen empresas como Gap Inc., Inditex, Marks & Spencer y The Body Shop International. El objetivo de ETI es lograr que las empresas adopten políticas éticas de empleo y después supervisen su cumplimiento con sus proveedores del extranjero. El código base de la iniciativa de comercio de ETI identifica nueve cláusulas que reflejan las mejores prácticas laborales identificadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una institución de las Naciones Unidas.[70]

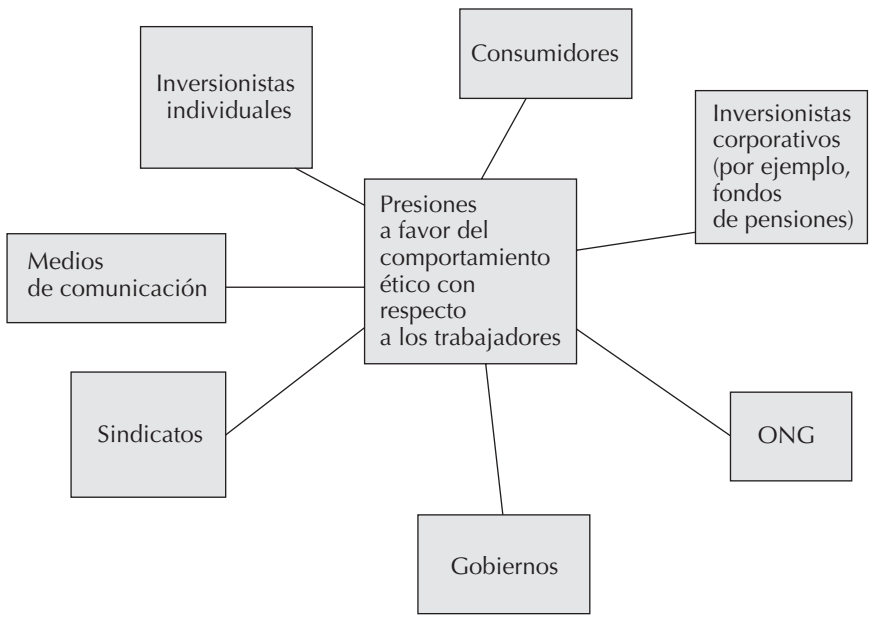


FIGURA 5.3 Fuentes de presión relacionadas con los trabajadores en la cadena de suministro global

Aunque todas las cuestiones identificadas por ETI son importantes, nos centramos en la que, por una variedad de razones, recibe la mayor atención: el *trabajo infantil*.

El problema del trabajo infantil Comencemos analizando varios casos muy breves:

- Existen dos argumentos para la utilización de niños en la industria hindú de las alfombras: (1) son más adecuados que los adultos para realizar ciertas tareas, y (2) si no estuvieran empleados, estarían incluso en peores condiciones. De hecho, en India los niños a menudo se ponen a trabajar porque los padres no ganan lo suficiente para mantener a su familia; si los padres no pueden pagar deudas, sus hijos a menudo son *contratados* a los acreedores.
- En la década de 1990, la empobrecida nación asiática de Bangladesh fue presionada para dejar de emplear a miles de niños trabajadores o tendría que enfrentar sanciones comerciales por parte de Estados Unidos. En este caso, la situación de los niños de hecho fue de mal en peor. Entre 5 mil y 7 mil niñas; por ejemplo, pasaron de trabajar en las fábricas a la prostitución.[71]

Según la OIT, 250 millones de niños entre las edades de 5 y 17 años trabajan en todo el mundo. De estos, según un informe, 180 millones son "niños pequeños o en trabajos que ponen en peligro su salud o su bienestar, que implican riesgos, explotación sexual, tráfico y servidumbre por deudas".[72] Las directrices de la OIT establecen que niños de por lo menos 13 años de edad pueden ser empleados en trabajos "ligeros" que no sean perjudiciales para su salud y no interfieran con la escuela. Todos los niños menores de 18 años deben ser protegidos contra las condiciones de trabajo más abusivas.

Se calcula que unos 250 millones de niños entre los 5 y 17 años están trabajando, pero solamente alrededor de 5 por ciento del trabajo infantil está involucrado en las industrias de exportación.

Para las empresas multinacionales, el reto fundamental es negociar en un laberinto global de entornos de negocios con normas culturales, legales y políticas diferentes a las que están acostumbradas en casa. Además, normalmente dependen de proveedores locales que están sujetos a presiones específicamente locales. En estas condiciones, es claro que las EMN no pueden resolver todos los problemas que giran en torno al trabajo infantil, especialmente si se tiene en cuenta que sólo alrededor de 5 por ciento del trabajo infantil en todo el mundo se produce en las industrias apoyadas por las EMN.[73] La mayoría de los trabajadores menores de edad se encuentran en el sector informal de la economía —especialmente en la agricultura—, donde es difícil protegerlos.

Algunas empresas evitan tener operaciones en países donde se emplea el trabajo infantil, mientras otras intentan establecer políticas responsables en esos mismos países.

Lo que las empresas multinacionales pueden y no pueden hacer Esto no significa que las EMN son impotentes cuando se trata de asuntos relacionados con la mano de obra en instalaciones en el extranjero.

Las EMN tal vez no estén dispuestas a contratar a trabajadores locales que quieran trabajar por largas horas, debido a preocupaciones sobre la explotación.



◀ Joven trabajador en una pequeña fábrica en la Vieja Delhi. Está contribuyendo a la creciente economía de India, pero, ¿a qué costo?
Fuente: Paul Prescott/febrero de 2008

Cuando la tienda sueca IKEA tuvo problemas en India por comprar alfombras a las compañías locales que dependían fuertemente del generalizado trabajo infantil, identificó y abordó dos problemas diferentes en vez de tratar de obligar a sus proveedores a detener la explotación de los niños. En primer lugar, ayudó a las madres trabajadoras a aumentar el poder adquisitivo familiar para que pudiesen escapar de las garras de los usureros, a quienes otorgaban a sus hijos como garantía. En segundo lugar, IKEA creó "escuelas de puente" para permitir que los niños trabajadores entraran a los canales de educación general en el lapso de un año.[74]

Revisión de concepto

Al analizar "Cuestiones jurídicas en los negocios internacionales" en el capítulo 3, enumeramos ciertas "preocupaciones operativas" de las cuales los gerentes que operan en el extranjero debían estar pendientes. En particular, necesitaban aceptar tres hechos: (1) podrían necesitar echar por la borda cualquier plan para transferir directamente principios y prácticas que funcionan en el entorno doméstico de los negocios; (2) los sistemas políticos y jurídicos difieren entre países; (3) esas diferencias afectan las maneras en que las empresas pueden explotar las oportunidades y desviar las amenazas.

Con frecuencia, las empresas multinacionales que operan en países con políticas de trabajo muy diferentes sucumben ante la presión de simplemente abandonar el mercado. Por lo general, esto resulta ser una decisión miope. La investigación muestra, por ejemplo, que empresas como Nike han mejorado sustancialmente las condiciones de los trabajadores en instalaciones del extranjero. Claro, las empresas multinacionales no están en condiciones de revolucionar las prácticas de empleo de los países en que operan, pero pueden mejorar las condiciones de las instalaciones de subcontrato e inclusive influir en las directrices establecidas por otros inversionistas extranjeros. En el caso de IKEA, las alfombras constituyen un pequeño porcentaje de las ventas, y habría sido fácil renunciar simplemente a esa línea de productos y salirse de India. Pero los funcionarios de IKEA sentían cierta responsabilidad hacia los niños y decidieron hacer tanto como fuera posible por lograr una diferencia. A medida que IKEA se involucró más en India, estableció la IKEA Foundation y se asoció con UNICEF, contribuyendo con donaciones por más de $190 millones en efectivo y en especie a los programas de UNICEF que ayudan a los niños y sus familias. El trabajo de IKEA con UNICEF fue más allá de las cuestiones de la cadena de suministros y se desplazó más hacia el aspecto humanitario de cómo ayudar a los niños. La IKEA Foundation tiene como meta el sur de Asia, especialmente India, debido a las cuestiones de su cadena de suministro, pero también se dirige a esa región debido a la enorme necesidad que existe de ayudar a los niños.[75]

Códigos de ética empresariales: ¿cómo debe comportarse una empresa?

Hasta ahora, hemos analizado numerosas cuestiones relacionadas con el impacto de la globalización en los negocios, el papel de las empresas en el proceso de globalización y el impacto de las empresas multinacionales en la sociedad. Pero ahora llegamos a una pregunta cualitativamente diferente: ¿cómo *debería* comportarse una empresa? El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es un buen comienzo, ya que identifica 10 principios generales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, que hemos descrito en este capítulo.[76] El Pacto Mundial no es legalmente vinculante, pero es una buena guía para las empresas en el establecimiento de un código de conducta. Lanzada en 2000, esta iniciativa tiene más de 8 mil participantes, de los cuales más de 6 mil son empresas que representan a 135 países. El sitio web del Pacto Global de las Naciones Unidas permite buscar empresas participantes por país. Es interesante observar que el 30 de junio de 2009 había 624 empresas francesas participando activamente en la iniciativa, en comparación con 275 de Estados Unidos, 173 de Reino Unido, y 155 de Alemania. Brasil lidera los países del grupo BRIC con 251 empresas que participan activamente, y China tiene más que Alemania con 160 empresas signatarias.[77]

MOTIVACIONES PARA LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

Las empresas deben actuar de manera responsable porque la conducta no ética e irresponsable:

- Podría dar por resultado sanciones legales.
- Podría provocar un boicot de los consumidores.
- Podría bajar la moral de los empleados.
- Podría costar ventas debido a la mala publicidad.

Las empresas generalmente experimentan cuatro fuertes motivaciones para actuar con responsabilidad:

1. La conducta inmoral e irresponsable puede dar por resultado *dolores de cabeza jurídicos*, especialmente en áreas como la mala administración financiera, el soborno y la seguridad del producto.
2. Este tipo de conducta puede provocar también *acciones del consumidor* como los boicots.
3. La conducta no ética puede afectar la *moral de los empleados*. Por el contrario, la conducta responsable puede tener una influencia positiva en la fuerza de trabajo, en la sede corporativa y en instalaciones en el extranjero.

4. Nunca se sabe cuándo la *mala publicidad* va a costar ventas. Tal vez esta preocupación es una de las razones por las que Nike y otras empresas de ropa y accesorios respondieron tan rápidamente a las críticas sobre supuestas prácticas de empleo injustas en los países en desarrollo.

DESARROLLO DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA

Un componente importante de las estrategias de la mayoría de las empresas de conducta ética y socialmente responsable es un **código de conducta**. En el contexto de las operaciones internacionales, podemos adoptar dos perspectivas sobre los códigos de conducta: la externa y la interna.

Un componente importante en la estrategia de una empresa para inducir la conducta ética y socialmente responsable es un código de conducta.

Tenga en cuenta que los códigos externos de conducta son útiles sólo en la medida en que dan a las empresas algunas orientaciones generales sobre cómo operar. El desafío práctico para la empresa es familiarizarse por sí misma con los códigos de muchas diferentes organizaciones y utilizarlos para implementar su propio *código interno de conducta*.

¿Qué hace bueno a un código interno de conducta? A continuación presentamos cuatro criterios para implementar un eficaz código interno de conducta:

Los códigos de conducta implican cuatro dimensiones:

- Establecer una política global que debe cumplirse donde quiera que la compañía tenga operaciones.
- Comunicar el código a empleados, proveedores y subcontratistas.
- Asegurarse de que las políticas se llevan a cabo.
- Elaborar informes de resultados para los grupos de interés.

1. *Establece las políticas globales que todos los que trabajen en cualquier lugar para la empresa deberán cumplir*. Un buen ejemplo es el código promulgado por la compañía finlandesa de teléfonos celulares Nokia, que analiza cómo se estableció su código, quién lo aprobó, cómo es comunicado a sus empleados y cuáles son sus valores fundamentales.
2. *Comunica las políticas de la compañía no sólo a todos los empleados, sino también a todos los proveedores y subcontratistas.* Gap, por ejemplo, mantiene un programa de educación para ayudar a los subcontratistas a desarrollar sus propios programas de cumplimiento que se ajusten a los objetivos del código de Gap.[78]
3. *Asegura que las políticas establecidas en el código se lleven a cabo*. Hay una variedad de maneras de abordar esta tarea:
   - GSK requiere que sus empleados confirmen por escrito que han leído y comprendido el código de conducta de la empresa, entonces firman que comprenden y seguirán las políticas.
   - Syngenta, un grupo británico-suizo que negocia con productos agroquímicos, descubrió a través de informes de prensa que se utilizaba trabajo infantil en su cadena de suministro. Para asegurarse de que sus proveedores se adhieren a sus políticas en la materia, la empresa organizó con la Fair Labor Association, una organización no gubernamental sin fines de lucro, para someter sus operaciones a una supervisión externa.[79]
4. *Se informa de los resultados a los grupos de interés externos*. Esto puede ser un proceso complicado y a veces difícil, como lo descubrió Nike. Hasta hace unos años, Nike estaba dispuesta a proporcionar una gran cantidad de información sobre sus prácticas laborales. En 1998 cuando una demanda la acusó de que cierto informe constituía publicidad engañosa, Nike se vio obligada a pagar $1.5 millones a la Fair Labor Association. Desde que se emitió la sentencia en 2001, la gigante empresa de calzado y prendas de vestir deportivas ha sido menos abierta en cuanto a las actividades relacionadas con el trabajo. Sin embargo, Gap ha comenzado a proporcionar *más* información sobre sus actividades de vigilancia en todo el mundo, incluyendo detalles sobre su código de conducta y sus prácticas de negocio; el informe de Gap también examina sus desafíos —y fracasos— para conseguir subcontratistas que actúen de acuerdo con las políticas de la empresa.[80]

No hay ninguna razón para creer que los gobiernos no seguirán compitiendo por más grandes participaciones de la riqueza y otros beneficios que puedan obtenerse a partir de las actividades de las empresas multinacionales. En el corto plazo, la mayoría de los países probablemente trabajarán para crear ambientes más favorables para los inversionistas extranjeros, por varias buenas razones. Los flujos de inversión proporcionan a los países en desarrollo maneras para lidiar con las cargas de deuda y los problemas de cuentas de capital. Mientras tanto, las naciones industrializadas que luchan con problemas de déficit comercial, como Estados Unidos, están más dispuestas a promover la inversión extranjera directa.

Por ejemplo, la Unión Europea probablemente continuará dando la bienvenida a la inversión extranjera como medio de alimentación para el crecimiento que espera lograr a través de la unificación.

En el largo plazo se puede contar una historia distinta. Históricamente, las actitudes hacia la inversión extranjera directa tienden a fluctuar, los gobiernos se muestran propensos a favorecer las restricciones cuando las economías están prosperando y a dar incentivos cuando hay dificultades. Pero según algunos observadores, si no alcanzan la tasa de crecimiento rápido que están esperando de la sustancial IED que han atraído, los países en desarrollo pueden emprender la misma marcha atrás que naciones como Rusia e Irán ya han hecho, es decir, colocar nuevas restricciones al flujo de inversión extranjera.

Peor todavía, la creciente decepción con los resultados netos de la inversión extranjera puede llevar a algunas naciones a atribuirle problemas tales como soberanía debilitada, aumento de la pobreza y desintegración cultural ante una dependencia excesiva de la IED. Si esta reacción a la inversión extranjera está asociada con una creciente crítica por parte de las ONG y otros grupos de interés, la capacidad de las empresas para tener operaciones a nivel mundial se verá más afectada.

Viendo a Futuro Aumento de la globalización y el efecto sobre la conducta ética

En este capítulo continuamos el análisis iniciado en el capítulo 1 sobre los efectos de la globalización. Sin embargo, nos hemos centrado más en las cuestiones éticas que rodean la globalización y en cómo las empresas pueden ser más responsables al tener operaciones en el extranjero. El capítulo 1 identificó tres escenarios sobre el futuro de la globalización:

- Una mayor globalización es inevitable.
- Los negocios internacionales crecerán principalmente a lo largo de líneas regionales y no globales.
- Fuerzas contra más globalización y negocios internacionales retardarán el crecimiento de ambos.

Independientemente de lo que suceda, cuanto más se amplíen las empresas en el extranjero, mayor será la probabilidad de que encuentren dilemas éticos que les presenten desafíos y, especialmente, a las personas que trabajen para las empresas. Sin embargo, dos cosas impactarán el futuro comportamiento ético. En primer lugar, a medida que los países enfrenten problemas comunes, como la corrupción y el soborno, y traten de trabajar juntos para resolverlos, habrá mayor convergencia de una conducta ética adecuada. ¿El soborno y la corrupción desaparecerán? Probablemente no, porque siempre habrá diferencias debido a valores y actitudes personales, así como en las culturas en que operan las personas. En segundo lugar, a medida que individuos y empresas obtengan más experiencia en el extranjero, desarrollarán habilidades en lo relacionado con el comportamiento ético. A veces necesitamos adquirir experiencia sobre un país para aprender a tomar decisiones éticas. A medida que más empresas fomenten que la gerencia adquiera experiencia internacional, mayor será la probabilidad de que descifren cómo comportarse de manera ética.

Además, en el futuro los medios sociales electrónicos tendrán mayor impacto en el comportamiento ético. Históricamente, siempre hemos pensado que una de las claves de la transparencia es una prensa independiente dispuesta a investigar e informar sobre fechorías. Pero ahora los medios sociales electrónicos, como Facebook, Twitter, YouTube, etc., han agregado una importante nueva dimensión a la transparencia. Incluso en países donde la prensa está controlada, las noticias pueden volverse virales a través de los medios sociales, como aprendimos en Egipto en 2011. Se trata de una fuente importante de influencia sobre el comportamiento futuro.

Sin embargo, detrás de un comportamiento responsable hay algo más que solamente no hacer cosas malas. Una parte importante de los efectos de la globalización en la sociedad es que se están haciendo cosas buenas. Los estudiantes de hoy, que serán los futuros líderes de negocios y gobiernos de mañana, están muy interesados en ayudar a resolver algunos de los mayores problemas del mundo a través de la innovación social, las microfranquicias, el voluntariado y otras actividades. Están dispuestos a ir por todo el mundo para construir casas y escuelas en zonas devastadas por los desastres naturales o para ayudar a los pobres a aprender a ser empresarios eficaces. Aunque algunas de estas personas continuarán trabajando para organizaciones no gubernamentales u otras empresas sin fines de lucro, otras trabajarán en el sector que sí tiene fines de lucro pero con una actitud diferente hacia los problemas del mundo de la que tuvieron sus predecesores. Estos individuos son más propensos a ayudar a iniciar y a participar en las empresas humanitarias patrocinadas por sus empresas. Estas actividades continuarán creciendo a pesar de, o tal vez debido a, la crisis económica, y los empleados que apoyan y participan en dichas actividades se transformarán a través de lo que hagan. ■

Anglo American PLC en Sudáfrica: ¿qué hacer cuando los costos alcanzan proporciones epidémicas?

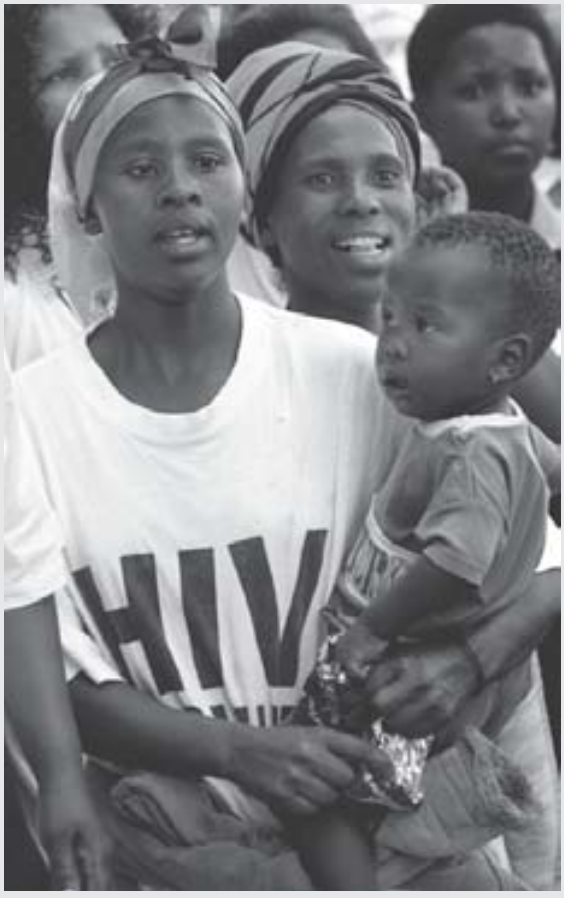
CASO

Por ahora debería ser obvio que, independientemente de dónde se elija hacer negocios, una empresa multinacional va a enfrentar una variedad de amenazas e interrupciones —que van desde corrupción burocrática e inestabilidad política hasta el terrorismo e incluso la guerra— a sus planes y operaciones. En 2007, Anglo American PLC, en ese momento uno de los consorcios mineros de oro más grandes del mundo, se encontró frente a una amenaza que, aunque no es nueva, desafía las más tradicionales categorías de las cosas que complican los negocios en el extranjero: una epidemia de VIH/SIDA en Sudáfrica, el productor de oro más grande del mundo.[81]

En 2002, Anglo American tomó una decisión histórica para proporcionar tratamiento antirretroviral gratuito a los trabajadores infectados por el VIH y que laboraban en sus operaciones de Sudáfrica. Sin embargo, de modo sorprendente, este compromiso se topó con reacciones diversas por parte de varios grupos de interés y ha logrado sólo resultados controvertidos, y la empresa británica ahora está preguntándose: "¿Hacia dónde vamos desde aquí?".

El SIDA en Sudáfrica

¿Qué tan mala tiene que ser una enfermedad para que se le otorgue el estatus de "epidemia"? Aquí hay algunos antecedentes. África subsahariana, la parte de África situada al sur del desierto de Sahara, es hogar para más de 10 por ciento de la población del mundo y para 60 por ciento de todas las personas infectadas con VIH, el virus que causa el SIDA. Situada en el extremo sur del continente africano, la nación de Sudáfrica tiene el mayor número de personas que viven con VIH/SIDA y sufre una de las más altas tasas de infección por VIH del mundo —aproximadamente 5.7 millones de casos (estimado de 2007) en una población de 49 millones (estimación de 2009)—. Cada día, casi mil sudafricanos mueren a causa del SIDA. Por otra parte, la ONU y la Organización Mundial de la Salud afirman que la epidemia tiene un largo camino por recorrer antes de que llegue a su nivel máximo.



Con unos 5.7 millones de personas, de los 50 millones que viven en Sudáfrica, infectadas con VIH, los funcionarios del gobierno están esforzándose más para que la población esté consciente de los tratamientos disponibles. En toda Sudáfrica, los miembros de las comunidades también están encontrando maneras de alentar a otros a recibir tratamiento.
Fuente: REUTERS/Mike Hutchings

No sobra decir que la propagación de la enfermedad, en la última década, ha tenido un profundo impacto tanto en el pueblo de Sudáfrica como en su economía. La esperanza de vida es de 48.98 años comparada con, digamos, 75.63 años en Polonia, un país con un tamaño de población y PIB per cápita similares.

El SIDA también ha tenido un efecto devastador en la economía del país. Entre 1992 y 2002, la economía sudafricana perdió $7 mil millones al año —alrededor del 2 por ciento del PIB— como resultado de la muerte de trabajadores relacionada con el SIDA. Los expertos predicen que, a medida que el SIDA se propague por toda África subsahariana, continuará reduciendo el crecimiento per cápita de 1 a 2 por ciento al año y, en los países más afectados, recortará el crecimiento anual del PIB en 0.6 por ciento en 2010. Las consecuencias incluyen tanto la disminución de las poblaciones como la contracción de las economías, con los PIB desinflándose desde 20 hasta 40 por ciento del tamaño que habrían alcanzado en ausencia del síndrome.

Operaciones de Anglo American en Sudáfrica

Anglo American PLC es un conglomerado de minería diversificada con operaciones en 45 países y da empleo a 107 mil trabajadores permanentes para producir metales preciosos (platino y diamantes), metales en masa (cobre, níquel, cinc y fosfatos), y metales a granel (metales ferrosos y carbón). Fundada en 1917 como la Anglo American Corporation of South Africa, fue la primera sociedad anónima con base en Sudáfrica. Anglo American es una empresa multinacional con sede en Londres, tiene su principal listado de acciones en Londres y el segundo en Johannesburgo. Anglo American tiene presencia en Europa, África, Asia, Norteamérica y Sudamérica. A pesar de su expansión mundial, la empresa domina la economía doméstica de Sudáfrica a través de empleo directo, contratistas y su cadena de suministro. Gracias a la propiedad de la parte mayoritaria de subsidiarias y empresas asociadas, Anglo American controla más de 25 por ciento de todas las acciones que cotizan en el mercado de valores sudafricano. Anglo American es enorme: es una de las empresas mineras más grandes del mundo, va detrás de gigantes como BHP Billiton (que cotiza doblemente en Melbourne y Londres), Vale (Brasil) y Rio Tinto (Australia). Recientemente, Anglo American evitó ser absorbida por la suiza Xstrata PLC, la cual habría creado el tercer conglomerado minero en el mundo. Con el rápido aumento en los precios de las mercancías seguido por su colapso durante la crisis financiera global de 2008, el periodo ha sido interesante para la industria minera.

Anglo American y la terapia antirretroviral

Con una enorme inversión en Sudáfrica, Anglo American ha sido golpeada fuertemente por la epidemia de VIH/SIDA que ha caído sobre el país. Habiendo reconocido la amenaza ya en la década de 1990, Anglo American fue una de las primeras empresas en desarrollar una estrategia completa y proactiva para combatir los estragos de la enfermedad en su fuerza de trabajo y las repercusiones en sus operaciones.

Originalmente, el programa consistió en iniciativas de prevención dirigidas a la educación y sensibilización, distribución de preservativos, capacitación financiera y relacionada con habilidades para aliviar la pobreza, y en un sistema de encuestas para monitorear la prevalencia de la infección. Finalmente, estas políticas se ampliaron para incluir asesoramiento voluntario, pruebas, y programas de cuidado y bienestar, además los servicios de todos los programas se ampliaron para cubrir no sólo a las familias de los empleados sino también a la población de las comunidades circundantes. Anglo American también se convirtió en miembro del Consejo Empresarial Mundial sobre VIH/SIDA, 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.

Mediante la adopción temprana de estas estrategias, Anglo American se convirtió en líder de facto entre el sector privado en la lucha contra el VIH/SIDA en África. Muchas otras empresas multinacionales —incluyendo Coca Cola, Ford, Colgate-Palmolive y Chevron Texaco— pronto siguieron el ejemplo de Anglo American e iniciaron sus propios programas de prevención, educación y bienestar. Incluso entonces; sin embargo, la mayoría de las empresas que operan en Sudáfrica todavía dudaban, y por eso el anuncio de Anglo American dado en 2002 acerca de que proporcionaría tratamiento antirretroviral a su fuerza de trabajo de Sudáfrica (con cargo a la empresa) se encontró con una emocionante gran aprobación por parte de organizaciones tales como la OMS, el Consejo Mundial de Empresas contra el SIDA y una multitud de otras organizaciones no gubernamentales.

Los costos de operación en una epidemia

Los incentivos del programa de terapia antirretroviral de Anglo American provienen en gran parte del fracaso de sus esfuerzos de prevención del SIDA en lograr avances para frenar la propagación de la enfermedad. En 2001, según Brian Brink, vicepresidente senior de la división médica de la empresa, la prevalencia de los trabajadores seropositivos había aumentado a un promedio de 21 por ciento en todas las operaciones de la empresa, cifra que estaba escalando constantemente a un ritmo de 2 por ciento anual. Bobby Godsell, CEO y presidente de la filial AngloGold, informó que el VIH/SIDA estaba agregando tanto como $5 al costo de producir una onza de oro, añadiendo así $11 millones al año a los costos de producción de la empresa, además de los $7 millones que gastaba anualmente para combatir enfermedades relacionadas con el SIDA como la tuberculosis (que fue cinco veces más frecuente de lo que había sido sólo una década antes).

Finalmente, además de pérdidas en la productividad, la empresa tuvo que asumir los costos que implican los altos niveles de ausentismo, la constante capacitación de los trabajadores de reemplazo y los crecientes pagos por prestaciones de salud, hospitalización y fallecimiento. Los estudios realizados en el momento indican no sólo que los costos del SIDA podrían alcanzar tanto como 7.2 por ciento de la cuenta salarial total de la empresa, sino también que los costos por no atender a los empleados serían incluso más altos que los de proporcionar la terapia antirretroviral.

Nueve años después de que lanzó su programa de terapia antirretroviral, hoy Anglo American se encuentra luchando por complacer a diversos grupos de interés y por determinar si todos sus esfuerzos están haciendo una diferencia en el problema subyacente o simplemente están enmascarando sus efectos. A finales de 2009, por ejemplo, aunque 3211 empleados —aproximadamente 27 por ciento de los trabajadores infectados con VIH— estaban recibiendo terapia antirretroviral, la empresa todavía luchaba con altas tasas de incumplimiento y abandono de los regímenes de tratamiento. Así, a pesar de la relativamente alta tasa de empleados —82 por ciento a partir de finales de 2009— involucrados en asesoramiento voluntario y pruebas, la proporción de empleados bajo tratamiento sigue siendo extremadamente baja. Sin embargo, la empresa sigue animada por la creciente tasa de participación voluntaria en asesoramiento y pruebas, pasando de 63 por ciento en 2006 a la actual tasa de 82 por ciento. La empresa anticipa un aumento continuo en este número y, finalmente, 100 por ciento de participación anual en pruebas voluntarias entre toda su fuerza laboral sudafricana.



◀ Este monumento erigido en Durban, Sudáfrica, es un testamento para la devastación del VIH/SIDA sobre la economía sudafricana y la necesidad de combinar fuerzas en los sectores públicos y privados para combatir la enfermedad.
Fuente: Hemis/Alamy

Anglo American también enfrenta el problema de los crecientes costos por el propio programa. A pesar de que han disminuido los precios de la mayoría de los medicamentos necesarios, el costo de su distribución sigue siendo alto, y el régimen de tratamiento cuesta a la empresa un estimado de $4 mil al año por empleado —bastante caro, especialmente en comparación con los salarios y prestaciones que Anglo American ofrece normalmente a los mineros—. (El salario mensual promedio en la industria minera sudafricana es de unos 5100 rand, equivalentes a $830). Mientras tanto, a medida que los funcionarios de Anglo American siguen recordando a los inversionistas que dar atención médica a los trabajadores ayuda a los resultados financieros, las estimaciones recientes proyectan un total de costos para la empresa de $1000 millones o más en 10 años.

Por el lado bueno, el costo por paciente deberá disminuir a medida que aumente el número de trabajadores que participan en el programa. Lamentablemente, uno de los mayores retos que enfrenta Anglo American es fomentar la participación entre una fuerza de trabajo migrante y en gran medida sin educación que labora bajo duras condiciones en un entorno inestable. En Sudáfrica, el VIH/SIDA todavía conlleva un grave estigma, y muchos sudafricanos se niegan a hacerse pruebas o a admitir que han sido infectados por temor a ser discriminados por los gerentes, compañeros de trabajo e incluso la sociedad en general.

Además, muchos de los que habían aceptado participar fueron confundidos por rumores y desinformación, y supusieron que podían dejar de utilizar preservativos una vez que estuvieran tomando los medicamentos —situación que, por supuesto, sólo agrava la prevalencia del comportamiento inseguro—. De hecho, la terapia antirretroviral es un régimen permanente que puede llevar a varios efectos secundarios y debe administrarse bajo estricta supervisión. Anglo American; sin embargo, sigue luchando con altos niveles de incumplimiento. En un momento dado, por ejemplo, los supervisores informaron que todos los trabajadores sometidos a tratamiento estaban tomando los medicamentos como se indicaba; sin embargo, las pruebas de orina revelaron que sólo 85 por ciento lo estaban haciendo realmente. En 2008, la empresa se vio obligada a informar que alrededor de 10 por ciento de los participantes habían abandonado el tratamiento debido a incapacidad o falta de voluntad para adherirse al régimen. Ahora los médicos tienen que preocuparse de que los amplios patrones de incumplimiento supongan un riesgo de fomentar nuevas cepas del virus que sean resistentes a los medicamentos.

Además, las duras condiciones de trabajo a menudo hacen difícil para los trabajadores el tomar sus medicamentos a tiempo o enfrentar ciertos efectos secundarios. Por último, los trabajadores migrantes —cerca de cuatro quintas partes del total de la fuerza laboral— vienen de pueblos aislados ubicados a cientos de kilómetros de distancia. Ellos tienen 2.5 veces más probabilidades de contraer la enfermedad, la cual se llevan consigo al volver a sus aldeas.

Circunscripciones y críticas

Luego existe el problema de la presión por parte de diversos grupos de interés. El Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros se ha mostrado renuente a expresar su apoyo, citando las limitaciones de la empresa en prestaciones de seguros de salud y falta de cooperación con organismos nacionales. El sindicato también ha acusado a la empresa de ayudar a fomentar las condiciones de trabajo que exacerban el problema. Incluso el entonces CEO Brian Gilbertson de BHP Billiton, otra gran minera con operaciones en Sudáfrica, acusó a Anglo American de simplemente tratar de contener el problema en lugar de atacar sus causas: “Uno no aborda un problema solamente lanzándole medicamentos”, dijo Gilbertson.

Anglo American ha enfrentado muchas de estas críticas insistiendo en que está más allá de los recursos y la capacidad de una sola empresa combatir el problema general, y ha pedido más participación por parte del gobierno sudafricano. En lugar de cooperación, sin embargo, la compañía se ha encontrado con una rotunda oposición por parte de los líderes políticos. De hecho, el gobierno sudafricano ha demostrado ser uno de los menos comprometidos de África con un programa de intervención eficaz. En el transcurso de dos años, el gobierno desvió sólo 0.6 por ciento del presupuesto nacional hacia la crisis del VIH/SIDA, y se ha resistido incluso a ampliar la distribución de medicamentos antirretrovirales, alegando que es demasiado caro y demasiado difícil de aplicar.

Cuando el ex presidente Thabo Mbeki cuestionó públicamente la relación entre el VIH y la aparición del SIDA, esto no ayudó en absoluto. Entonces el ministro de salud del país denunció la iniciativa de Anglo American como un movimiento “vigilante” diseñado para colocar cargas irracionales sobre el gobierno que, después de todo, tendría que pagar la factura por los tratamientos una vez que los trabajadores se hubieran retirado de la empresa o abandonado el empleo.

Además, tratar con las empresas farmacéuticas ha demostrado ser una proposición difícil. Por un lado, Anglo American tiene un acuerdo con GlaxoSmithKline que le permite comprar medicamentos antirretrovirales a un costo de una décima parte del precio de mercado en el mundo industrializado (el mismo que GSK cobra a las organizaciones sin fines de lucro). Al mismo tiempo otras farmacéuticas se han mostrado vacilantes y poco confiables, en el mejor de los casos; han prometido reducciones de precios para luego incumplirlas por temor a cometer violación de derechos de propiedad intelectual. De hecho, varias de estas empresas, quejándose de que eventualmente medicamentos genéricos baratos disponibles en África serán revendidos por los especuladores en los mercados occidentales de mayor precio, han puesto sus energías en demandar al gobierno sudafricano por lo que dicen es una escasa aplicación general de sus derechos de patente.

Debido a los muchos desafíos que ha enfrentado, por no mencionar la oposición de sectores inesperados, algunos observadores se han atrevido a sugerir que Anglo American estaría mejor con simplemente retirar su programa de tratamiento del VIH/SIDA en lugar de inyectar más recursos en el esfuerzo de hacerlo funcionar. A la larga la empresa debe considerar la continua presión que recibirá por parte de los accionistas con ideología ética tanto como de su propio sentido de responsabilidad moral.

También hay indicios de que el futuro puede no ser tan sombrío como suele parecer. De los trabajadores que cumplen fielmente con el régimen de medicamentos, 95 por ciento han respondido bien al tratamiento y están trabajando productivamente. El gobierno sudafricano también podría estar pasando por un gradual cambio de opinión, ya que lanzó recientemente su Plan Estratégico Nacional para luchar contra el VIH/SIDA, el cual incluye la meta ambiciosa de reducir el número de infecciones de VIH a la mitad para 2011. Y en junio de 2009, una filial de la compañía, Anglo-Coal South Africa, fue reconocida por la Coalición Mundial de Empresas para atender VIH/SIDA, Tuberculosis y Malaria como la mejor en su clase en el sector privado por el éxito de sus programas de asesoramiento voluntario y pruebas con 94 por ciento de los empleados habiendo sido sometidos a pruebas.

La estrategia de Anglo American de intervenir en el asunto del VIH/SIDA se ha convertido de alguna manera en un modelo a seguir de cerca por otras empresas que operan en regiones fuertemente afectadas por esta epidemia, incluyendo a su rival en la industria Rio Tinto PLC. Desde 2003, Rio Tinto presentó un plan de intervención en la comunidad para atender el VIH/SIDA en todas sus operaciones ubicadas al sur del Sahara, el cual incluía objetivos similares de promover actividades de divulgación y opciones de tratamiento para sus empleados tanto como para los miembros de la familia y de la comunidad.[82] Por sus esfuerzos, la Coalición Mundial de Empresas para atender VIH/SIDA, Tuberculosis y Malaria reconoció el programa de Rio Tinto en la región de Limpopo, Sudáfrica, en 2008 como la "Mejor acción empresarial".[83] Así, tal vez la crítica a tales intervenciones vaya disminuyendo a medida que las empresas continúen adoptando iniciativas responsables y eficaces para el tratamiento del VIH/SIDA.

PREGUNTAS

1. ¿Quiénes constituyen los diferentes grupos de interés que Anglo American necesita considerar al adoptar una estrategia eficaz contra el VIH/SIDA?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de que Anglo American adopte una estrategia agresiva en la lucha contra el VIH/SIDA entre su fuerza laboral de Sudáfrica? ¿Qué recomendaciones daría usted a la empresa sobre su política de VIH/SIDA?
3. Debido a que un gran porcentaje de su fuerza laboral consta de trabajadores migrantes que son más propensos a adquirir y propagar el VIH/SIDA, ¿Anglo American debería adoptar la política de no contratar a los trabajadores migrantes? ¿Debería el gobierno sudafricano cerrar las puertas a los trabajadores migrantes?
4. ¿Qué papel desempeñan las empresas farmacéuticas en respuesta a la epidemia de VIH/SIDA en Sudáfrica? ¿Qué cursos de acción o políticas recomendaría usted a una empresa que produce medicamentos para tratar el VIH/SIDA?

RESUMEN

- Las empresas multinacionales deben equilibrar los intereses de diferentes circunscripciones que tienen distintos objetivos.
- Las empresas crean códigos de conducta para ayudar a sus empleados a comprender cómo se espera que actúen. Sin embargo, en última instancia, los individuos son quienes toman las decisiones, por lo que las empresas deben asegurarse que contratan a empleados éticos.
- Comportarse de manera ética puede ayudar a una empresa a desarrollar una ventaja competitiva y evitar ser vista como irresponsable.
- El comportamiento relativo implica que actuamos de acuerdo con las normas de los países donde tenemos operaciones. La conducta normativa implica que existen estándares universales para la conducta ética que deberían ser seguidos en todos lados.
- La ley es una base importante para fundamentar la conducta ética, pero no toda la conducta no ética es ilegal. Así, la conducta ética debe ir más allá de la ley para incluir la decencia común.
- El soborno es una forma de conducta no ética que se aborda en el nivel multilateral, como con la ONU y la OCDE, y a nivel nacional, como con la Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras.
- Las preocupaciones ambientales surgen con industrias extractivas y con las que generan contaminación del aire y del agua o que fabrican productos tales como automóviles que usan combustibles fósiles.
- El Protocolo de Kioto, que requiere la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero, no ha sido adoptado por todos los países y, por lo tanto, su impacto global total aún es limitado. Sin embargo, las empresas deben adaptarse a los países que lo han implementado.
- Las empresas farmacéuticas enfrentan desafíos acerca de cómo obtener suficiente dinero para fondear I&D para nuevos medicamentos y cómo ayudar a proveer medicamentos críticos a los países en desarrollo a precios más bajos.
- Un desafío importante al que se enfrentan las EMN es la globalización de la cadena de suministro y el impacto que tiene en los trabajadores, sobre todo en las áreas de salarios justos, trabajo infantil, condiciones de trabajo, horas de trabajo, y libertad sindical.
- Las empresas responden a las presiones de que asuman mayor responsabilidad social corporativa al establecer códigos de conducta, distribuirlos internacionalmente a proveedores y subcontratistas, y asegurar su cumplimiento mediante capacitación y programas de auditoría eficaces.

TÉRMINOS CLAVE

código de conducta (p. 205)
enfoque deontológico (p. 187)
enfoque teleológico (p. 186)
extraterritorialidad (p. 190)
grupos de interés (p. 186)
Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras (FCPA) (p. 193)
normativismo (p. 189)
Protocolo de Kioto (p. 198)
relativismo (p. 195)
sustentabilidad (p. 197)
utilitarismo (p. 187)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: página de inicio de General Electric Co., en www.ge.com/en/company (recuperado el 16 de mayo de 2011); página de inicio de GE Ecomagination en http://ge.ecomagination.com/site/ index.html (recuperado el 16 de mayo de 2011); "A Lean, Clean Electric Machine", *The Economist* (10 de diciembre de 2005): 77–79; *GE 2010 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", *Professional Safety* Des Plaines (diciembre de 2006), 51(12): 18; 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 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); *GE Ecomagination Report 2007*, 2–8, en www.ge.com; *GE 2008 Annual Report*, páginas 4, 108, en www.ge.com; "GEs 2008 ecomagination revenues to rise 21%, cross $17 bn", *Mist News* (30 de octubre de 2008); *Indexes Update March 2009*, pp. 5, 9, 10, en www.sustainability-index.com.

2 Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review* (septiembre de 2001): 137–147.

3 Bradley R. Agle, Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Mitchell y Donna J. Wood, "Dialogue toward Superior Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly* 18:2 (2008): 153–190.

4 Lawrence Kohlgerg, "The Claim to Moral Adequacy of a Highest Stage of Moral Judgment", *Journal of Philosophy*, *70* (1973): 630–646.

5 Richard T. DeGeorge, *Business Ethics*, 7a. ed. (Upper Saddle River, NJ: 2010): pp. 22–24.

6 *Ídem*, 39 y 44.

7 *Ídem*.

8 Alfred Marcus, *Business & Society: Ethics, Government, and the World Economy* (Homewood, Il.: Irwin, 1996).

9 David J. Vidal, *The Link between Corporate Citizenship and Financial Performance* (Nueva York: Conference Board, 1999).

10 "Interfaith Center on Corporation Responsibility", recuperado el 28 de marzo de 2011 de www.iccr.org.

11 Ronald Berenbeim, "The Search for Global Ethics", *Vital Speeches of the Day* 65:6 (1999): 177–178.

12 Trivia-Library.com, "Origins of Sayings — When in Rome, Do As the Romans Do", recuperado el 30 de marzo de 2011. Reproducido con

autorización de la serie de libros del People's Almanac, 1975–1981 por David Wallechinsky & Irving Wallace.

13 Vea John M. Kline, *Ethics for International Business: Decision Making in a Global Political Economy* (Londres y Nueva York: Routledge, 2005).

14 DeGeorge, *Business Ethics*, 33.

15 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.

16 "The Ethics of Business", en "A Survey of Corporate Social Responsibility", *The Economist* (22 de enero de 2005): 20.

17 Vea "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* 107:1 (primavera de 2002): 145–170.

18 John R. Boatright, *Ethics and the Conduct of Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993): 13–16.

19 *Ídem*, 16–18.

20 Austen L. Parrish, "The Effects Test: Extraterritoriality's Fifth Business", *Vanderbilt Law Review* 61:5 (octubre de 2008): 1453 y ss.

21 Vea A. M. Ali y I. H. Saiad, "Determinants of Economic Corruption", *Cato Journal* 22:3 (2003): 449–466; H. Park, "Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis", *Multinational Business Review* 11:2 (2003): 29–48.

22 Transparency International, "How Do You Define Corruption?" (en Frequently Asked Questions about Corruption), recuperado el 7 de julio de 2009 de www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq

23 "The Short Arm of the Law—Bribery and Business", *The Economist* (2 de marzo de 2002): 78.

24 Transparency International, "Bribe Payers Index 2008", recuperado el 4 de abril de 2011 de http://transparency.org/news_room/latest_news/press_releases/2008/bpi_2008_en

25 Vea The World Bank, *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 (11 de julio de 2007), recuperado el 20 de agosto de 2007 de http://english.aljazeera.net (recuperado el 20 de agosto de 2007).

27 S. Ghoshal y P. Moran, "Towards a Good Theory of Management", en J. Birkinshaw y G. Piramal, eds., *Sumantra Ghoshal on Management: A Force for Good* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall, 2005): 1–27.

28 "Spotlight: The Rio Tinto Scandal", *Time* (3 de agosto de 2009), recuperado el 10 de marzo de 2011 de www.time.com/time; James T. Areddy, "Rio Tinto China Employees Get Jail Terms for Bribery", *Wall Street Journal* (30 de marzo de 2010): B1, 6; James T. Arredy, "China Schedules Rio Tinto Trial for Monday", *Wall Street Journal* (18 de marzo de 2010): A12; James T. Arredy, "Rio Tinto Officials Admit Taking Bribes", *Wall Street Journal* (23 de marzo de 2010): A11; Patty Waldmeir, Peter Smith, "Rio Sacks Staff Jailed by China for Bribery", *Financial Times* (30 de marzo de 2011): 1.

29 Fritz Heimann y Gillian Dell, *Progress Report 2010: Enforcement of the OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions* (Transparencia Internacional, 28 de julio de 2010): 12.

30 International Chamber of Commerce, "Extortion and Bribery in International Business Transactions" (1999), versión revisada, recuperado el 23 de abril de 2005 de www.iccwbo.org/home/statements_rules/rules/1999/briberydoc99.asp.

31 Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción (CNUCC), recuperado el 9 de marzo de 2011 de www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html

32 Una política integral de la UE contra la corrupción, recuperado el 11 de marzo de 2011 de http://europa.eu/legislation_summaries/fight_against_fraud/index_en.htm

33 Qing Tian, "Perception of Business Bribery in China: The Impact of Moral Philosophy", *Journal of Business Ethics* 80 (2008): 437–445.

34 Dionne Searcey, "U.S. Cracks Down on Corporate Bribes", *Wall Street Journal* (26 de mayo de 2009): 1, 4.

35 Stuart Pfeifer, "Bribes to Foreign Firms are Targeted; Federal Authorities Step Up Prosecution of Businesses That Make Payments to Officials to Win Deals", *Los Angeles Times* (11 de marzo de 2011): B1.

36 U.S. Department of Justice: Foreign Corrupt Practices Act, recuperado el 9 de marzo de 2011 de www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/cases/a.html); Dionne Searcey, "U.S. Cracks Down on Corporate Bribes", *Wall Street Journal* (26 de mayo de 2009): 1, 4.

37 Nicola Clark, "In Europe, Sharper Scrutiny of Ethical Standards", *New York Times* (7 de mayo de 2008): C8.

38 Glenn R. Simpson, *Wall Street Journal* (edición del Este) (27 de enero de 2005): A2.

39 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): A1.

40 "The Hollow Men", *The Economist* (17 de marzo de 2007): 71.

41 Michael Connolly, "Germany Inc. under a Cloud", *Wall Street Journal* (24 de noviembre de 2006).

42 Crawford y Esterl, "Widening Scandal".

43 Konstantin Richter, "The House of Siemens", *Wall Street Journal* (27 de abril de 2007): 13.

44 Jack Ewing, "Siemens' Culture Clash: CEO Kleinfeld Is Making Changes, and Enemies", *Business Week* (29 de enero de 2007): 42–46.

45 Richter, "The House of Siemens", 13.

46 David Crawford y Mike Esterl, "Siemens to Decide if New Leader Is Needed amid Widening Probes", *Wall Street Journal* (25 de abril de 2007): A3.

47 Ewing, "Siemens' Culture Clash", 42–46; Richter, "The House of Siemens", 13.

48 G. Thomas Sims, "Siemens Struggles to Regain Equilibrium", *New York Times*, edición en línea (27 de abril de 2007); Sims, "Two Former Siemens Officials Convicted for Bribery", *New York Times*, edición en línea (15 de mayo de 2007).

49 Josef Jabareen, "A New Conceptual Framework for Sustainable Development", *Environment, Development and Sustainability* 10:5 (abril de 2008): 29.

50 Floating Island International, recuperado el 10 de marzo de 2011 de www.floatingislandinternational.com, secciones "Products" y "Applications".

51 Floating Island International, recuperado el 10 de marzo de 2011 de www.floatingislandinternational.com, secciones "Company Profile" y "Licensing Opportunities".

52 John Carey, "Global Warming", *Business Week* (16 de agosto de 2004): 60–69.

53 "Hotting Up", *The Economist* (5 de febrero de 2005): 73–74; Richard S. Lindzen, "The Climate Science Isn't Settled", *The Wall Street Journal* (1 de diciembre de 2009): A19.

54 Página de inicio de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCC, por sus siglas en inglés), recuperado el 19 de junio de 2009 de http://unfccc.int/kyoto_protocol/status_of_ratification/items/2613.php

55 Alison Graab, "Greenhouse Gas Market to Slow Global Warming", CNN.com (recuperado el 12 de abril de 2005).

56 International Energy Agency, recuperado el 17 de febrero de 2011 de www.iea.org/index.asp

57 Jonathan Weisman, "G-8 Climate-Change Agreement Falls Short", *Wall Street Journal* (9 de julio de 2009): A8.

58 Jack Ewing, "The Wind at Germany's Back", *Business Week* (11 de febrero de 2008): 68.

59 Mark Lander, "Mixed Feelings as Kyoto Pact Takes Effect", *New York Times* (16 de febrero de 2005).
60 Lander, "Mixed Feelings as Kyoto Pact Takes Effect".
61 Carey, "Global Warming", 62.
62 "Alcoa Inc.; Alcoa Volunteers Set to Contribute to a More Sustainable Future", *Biotech Week* (13 de mayo de 2009): 2792.
63 Rebecca Lindsey, "Amazonia", en Earth Observatory, recuperado el 13 de abril de 2011 de http://earthobservatory.nasa.gov/Features/LBA
64 "Brazil Legalizes Rain-forest Ownership in France-Size Area", *Montreal Gazette* (27 de junio de 2009): A18.
65 "Amazon Droughts Increase Climate Change Fears", CNN.com, recuperado el 4 de febrero de 2011 de www.cnn.com/2011/WORLD/Americas/02/04/brazil.amazon.drought/index.html
66 *GlaxoSmithKline 2010 Annual Report*, varias páginas, recuperado de www.gsk.com/index.htm.
67 Frederik Balfour, "Fakes!", *Business Week* (7 de febrero de 2005): 56.
68 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", una historia de *Associated Press* publicada en la página web de MSNBC (4 de mayo de 2007).
69 "A Gathering Storm: Pharmaceuticals", *The Economist* (9 de junio de 2007): 73.
70 Ethical Trading Initiative, recuperado el 20 de agosto de 2007 de www.ethicaltrade.org
71 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), 36(3): 291–301.
72 Frances Williams, "Economic Case Made for Ending Child Labour", *Financial Times* (4 de febrero de 2004): 5.
73 Kolk y van Tulder, "Child Labor and Multinational Conduct".
74 Edward Luce, "Ikea's Grown-Up Plan to Tackle Child Labour", *Financial Times* (15 de septiembre de 2004): 7.
75 UNICEF's Corporate Partnerships: IKEA, recuperado el 19 de mayo de 2011 de www.unicef.org/corporate_partners/index_25092.html
76 United Nations, *United Nations Global Compact*, recuperado el 1 de octubre de 2009 de www.unglobalcompact.org/AboutTheGC
77 Participants&Stakeholders, recuperado el 18 de febrero de 2011 de www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders
78 Amy Merrick, "Gap Offers Unusual Look at Factory Conditions", *Wall Street Journal* (12 de mayo de 2004): A1.
79 "Syngenta Opens Up to Independent Scrutiny", *Financial Times* (12 de mayo de 2004): 8.
80 Sarah Murray y Alison Maitland, "The Trouble with Transparent Clothing", *Financial Times* (12 de mayo de 2004): 8.
81 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: *UNAIDS 2008 Report on the Global AIDS Epidemic*; *HIV and AIDS in South Africa,* www.avert.org/aids-southafrica.htm; *Delivering Real Excellence: Annual Report* 2010, Anglo American; *Making a Difference Report to Society 2008*, Anglo American; *Delivering Real Excellence: Annual Report 2010*, Anglo American; "HIV/AIDS Co-Infection: Anglo American's Coal Division in South Africa Wins Global Business Coalition Award for Top International Workplace HIV and AIDS Programmed", *Law & Health Weekly* (11 de julio de 2009): 849; Alec Russell, "Answers to an AIDS Epidemic: New Initiatives to Help Infected Workers Mark a Big Shift in Attitude and Approach at Some of South Africa's Largest Companies", *Financial Times* (4 de octubre de 2007): 14; Mark Schoofs, "Anglo American Drops Noted Plan on AIDS Drugs", *Wall Street Journal* (16 de abril de 2002): A19; World Health Organization/AFRO, "Southern African Health Challenges Intensify", comunicado de prensa (13 de septiembre de 2004): 1–2; Mark 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; Central Intelligence Agency, *The World Factbook*, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html; Julia Werdigier, "Xstrata Ends Bid for Rival in London", *New York Times* (16 de octubre de 2009): B8; *Delivering Sustainable Value Report to Society 2009*, Anglo American.
82 Rio Tinto, recuperado el 1 de marzo de 2011 de www.riotinto.com, Rio Tinto HIV/AIDS strategy.
83 Global Business Coalition on HIV/AIDS, TB, and Malaria, recuperado el 1 de marzo de 2011 de www.gbcimpact.org, member profiles: Rio Tinto.

capítulo 6

Comercio internacional y teoría de la movilidad de los factores



Fuente: traveler_no1/iStockphoto.com

Objetivos

1. Entender las teorías del comercio internacional.
2. Explicar cómo el libre comercio mejora la eficacia global.
3. Identificar los factores que afectan los patrones del comercio nacional.
4. Explicar por qué las capacidades de exportación de un país son dinámicas.
5. Entender por qué los factores de producción, especialmente los de trabajo y capital, se desplazan internacionalmente.
6. Explicar la relación que hay entre el comercio exterior y la movilidad del factor internacional.

Acceda a una multitud de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Un mercado no se mantiene para beneficio de una persona.

—Proverbio africano (Fulani)

CASO

Costa Rica: impulso al comercio mediante el comercio exterior

Costa Rica es un país de Centroamérica de aproximadamente 4.5 millones de habitantes, el cual colinda con el Océano Pacífico y con el mar Caribe por el lado del Atlántico. Su nombre, "Costa Rica", hace referencia a su tierra fértil y a su abundante biodiversidad.[1] Costa Rica posee algunos atributos que asociamos con los países desarrollados y otros que asociamos con los países en desarrollo. Con un Producto Interno Bruto (PIB) anual per cápita de 11 300 dólares estadounidenses (con base en la paridad de 2010), Costa Rica depende de los productos agrícolas (principalmente plátano, piña y café), los cuales representan aproximadamente un cuarto de sus ingresos por exportaciones.

Sin embargo, sus ingresos por el turismo son mayores que las exportaciones combinadas de esos tres importantes productos agrícolas. (La fotografía de inicio del capítulo muestra la biodiversidad de un parque que atrae al ecoturismo). El mapa 6.1 muestra la ubicación de Costa Rica y sus principales mercados de exportación. Tiene un nivel alto de deuda externa, un índice de alfabetización de aproximadamente 95 por ciento, una esperanza de vida de 78 años y una distribución bastante uniforme del ingreso (10 por ciento de la población con mayor poder adquisitivo gana aproximadamente 36 por ciento del ingreso total). Tiene también una agradable historia de estabilidad política y democracia.

CUATRO ERAS

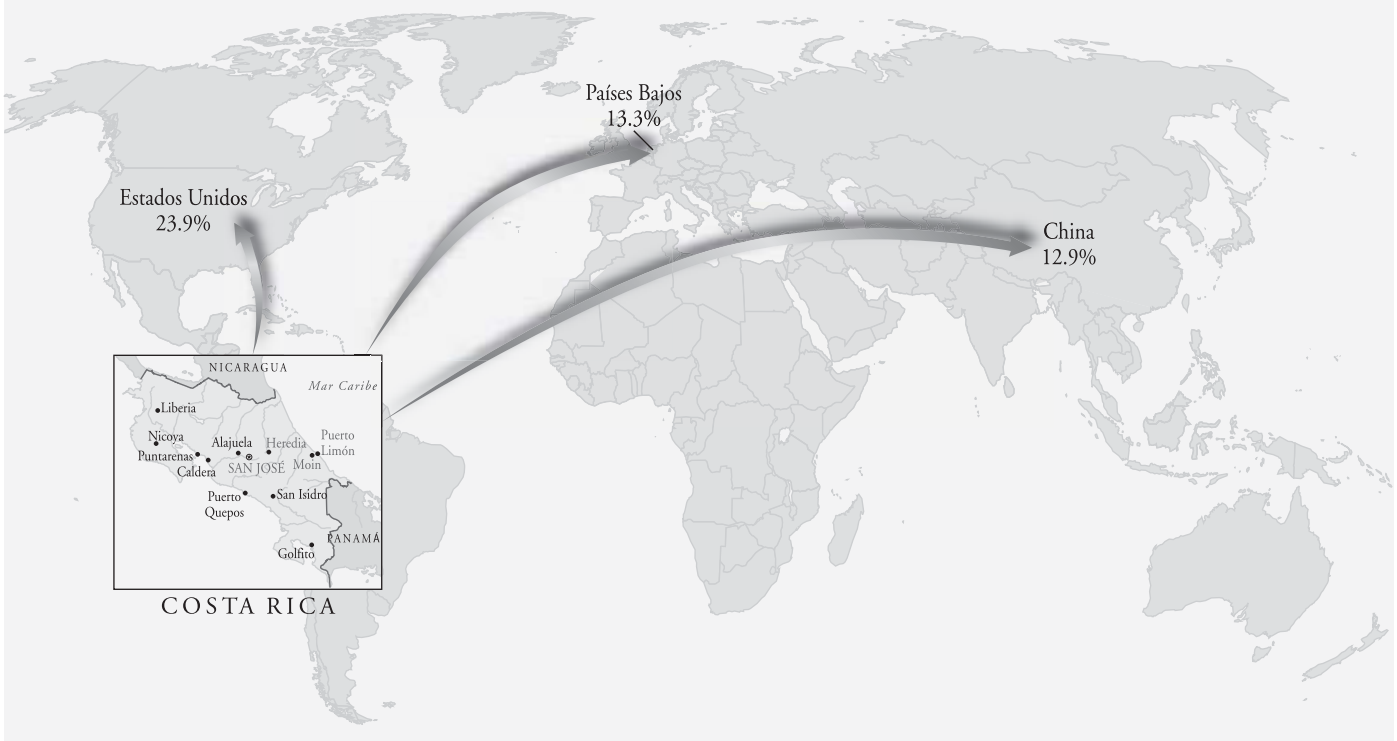
Como todos los países, Costa Rica depende del comercio internacional y de las políticas de movilidad de los factores —estrategias relacionadas con el movimiento de bienes, servicios y factores de producción más allá de sus fronteras— para alcanzar sus objetivos económicos. En cualquier país, estos dos conjuntos de políticas varían con el paso del tiempo, mientras las condiciones internas y externas se desarrollan. También son políticamente sensibles, especialmente cuando dependen tanto de las prioridades económicas como de las opiniones de los líderes de la nación.

Para Costa Rica es conveniente trazar una evolución política de sus cuatro periodos históricos, cada uno caracterizado por estrategias particulares relacionadas con el comercio internacional y la movilidad de los factores:

- *Finales del siglo XIX-1960: Comercio libre* —política que considera una interferencia mínima del gobierno en el comercio y la inversión.
- *1960-1982: Sustitución de importaciones* —política que considera la producción local de bienes y servicios que de otra forma serían importados.

Mapa 6.1 Costa Rica

En 2009, aproximadamente 50 por ciento de las exportaciones de Costa Rica fueron a tres países.



- *1983-principios de la década de 1990: Liberalización de importaciones*, promoción de la exportación e incentivos para la mayoría de las inversiones extranjeras.
- *Principios de la década de 1990-al presente: Política de comercio estratégica* (también llamada *política industrial*) que considera la producción de tipos específicos de productos —y apertura a la importación.

FINALES DEL SIGLO XIX-1960

A finales del siglo XIX, muchas naciones autorizaron trasladar bienes, capital y gente con relativa libertad de un país a otro. Los gobiernos tendieron a interferir de manera mínima, y el resultado general fue un ambiente económico en el que los propios productores determinaron qué producir y dónde producirlo. El comercio floreció y los países tendieron a especializarse en vender lo que mejor podían producir.

Hasta principios de la década de 1960, la mayoría de los países de Latinoamérica, incluyendo Costa Rica, se especializaron en uno o sólo algunos productos (materias primas o productos agrícolas) que exportaban a cambio de otros productos y bienes fabricados. Los granjeros de Costa Rica se especializaron primero en el cultivo del café, y después (con el desarrollo de los buques frigoríficos) también en el del plátano. La mayor parte del periodo el país se benefició con esta política, principalmente porque los precios de los productos, en especial los del café, permanecieron altos.

Sin embargo, de forma eventual, tres factores convencieron a los líderes de Costa Rica de fomentar más la producción diversificada y la autosuficiencia económica:

- Dos guerras mundiales afectaron la capacidad de Costa Rica de exportar sus productos e importar aquellos que no producía.
- Los precios del plátano y del café cayeron en relación con los precios de los productos fabricados, particularmente a medida que nuevos productores (especialmente en África) entraron a los mercados mundiales.
- Los países de Latinoamérica con mercados internacionales menos abiertos se tuvieron que aislar a raíz de las adversas condiciones internacionales.

Como resultado de estos desarrollos, Costa Rica pasó a las políticas centradas en la idea de la sustitución de importaciones.

1960-1982

A principios de la década de 1960, las autoridades de Costa Rica pensaron que si limitaban las importaciones (al ponerles impuestos muy altos), proporcionarían a los inversionistas de Costa Rica y extranjeros un incentivo para producir más cosas dentro de Costa Rica y venderlas ahí. También se dieron cuenta de que, desafortunadamente, el mercado de Costa Rica era muy pequeño para apoyar las inversiones que requerían una producción de larga escala.

Para manejar este problema, Costa Rica se unió con otros cuatro países (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) para formar el Mercado Común de América Central (MCAC), lo cual permitía que las mercancías producidas en cualquier país miembro entraran libremente a otro país miembro. De esta manera, una compañía ubicada en un país del MCAC servía a un mercado de cinco países en lugar de a un solo mercado nacional.

Errores de cálculo y resultados mixtos

Los resultados fueron mixtos. La dependencia económica de Costa Rica sobre la agricultura declinó antes de que se instaurara la política de sustitución de importaciones, descendiendo de 40.9 por ciento a 25.2 por ciento del PIB entre 1950 y 1960. De esta manera, la declinación hasta 18 por ciento registrada en 1980 puede no ser atribuible completamente al cambio de política.

Además, la mayoría de los inversionistas destinaron su nueva fabricación a venderla internamente y no en el MCAC más grande. Por ejemplo, la sustitución de importaciones ayudó a atraer la inversión farmacéutica, pero la disponibilidad de un mercado más grande no fue la razón principal; en este caso, la estrategia funcionó básicamente debido a que el proceso y el empaque a escala pequeña son eficientes dentro de esta industria.

Entonces, ¿por qué la estrategia de sustitución de importaciones fue, incluso unida complementariamente con el tratado de comercio regional, menos exitosa de lo que los líderes del MCAC habían esperado? Muy sencillo, los inversionistas estaban convencidos de que el MCAC no estaba destinado para durar, y ya que se cambió, se dieron cuenta de que estuvieron en lo correcto. Para finales de la década de 1970, las guerras civiles en El Salvador y Guatemala afectaron esas economías, y en Nicaragua se adquirió ideológicamente un nuevo régimen para completar el control gubernamental de todos los aspectos de la economía, incluyendo el comercio.

En algunos casos, la sustitución de importaciones llevó a un aumento en las exportaciones, como sucedió para Costa Rica en cuanto a café procesado y semillas de algodón. Sin embargo, muchos economistas y posibles inversionistas comenzaron a preocuparse de que las políticas diseñadas para proteger la producción local —incluyendo controles en el precio, prohibiciones de importación y subsidios— estuvieran canalizando los recursos del país hacia una producción ineficiente. Por ejemplo, Costa Rica comenzó a ser casi autosuficiente en la producción de arroz, pero sólo porque las políticas del gobierno mantuvieron el arroz producido en el exterior y de costo más bajo fuera del mercado.

Además, el gobierno mantuvo abajo los precios del arroz para el consumidor al subsidiar a los productores de arroz locales. Y ¿de dónde venía el dinero para esos subsidios? En parte, de impuestos más altos que pagaban las industrias eficientes, industrias que, en cambio, encontraron difícil expandirse porque estaban cortas de efectivo. Finalmente, algunos productores ineficientes sobrevivieron debido a que cosecharon los beneficios de los altos precios al consumidor, dejando a éste con menos ingreso disponible para gastar en cualquier otro producto, local o extranjero.

En este punto, los legisladores de Costa Rica concluyeron que el país debía enfatizar la producción de bienes que pudieran competir en los mercados internacionales. En primer lugar, tenían el ejemplo de los países asiáticos que lograron un rápido crecimiento al competir internacionalmente. Por lo tanto, en 1983 Costa Rica cambió a una política de promoción de exportaciones.

1983-PRINCIPIOS DE LA DÉCADA DE 1990

Primero, para asegurar que sólo las compañías e industrias competitivas internacionalmente sobrevivieran, el gobierno comenzó a retirar las barreras de importación. Por ejemplo, la importación de arroz aumentó sustancialmente.

CINDE

Los legisladores también decidieron ver más allá del capital y de las habilidades para apoyar las reformas económicas. Por suerte, Estados Unidos (EU) lanzó su Iniciativa de la Cuenca del Caribe, lo cual permitió que los productos originarios de la región del Caribe (incluyendo Costa Rica) entraran a Estados Unidos con tasas de aranceles más bajas (o impuesto de importación) que los originados en otras latitudes. Para capitalizar esta nueva oportunidad, Costa Rica formó la CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), una organización privada fundada por el gobierno y con subvenciones gubernamentales de EU. El propósito de la CINDE fue ayudar en un desarrollo económico, y una de sus principales prioridades fue atraer inversión extranjera directa.

Para aumentar el trabajo de la CINDE, Costa Rica estableció una zona franca de exportación (ZFE) que permitió a las compañías exportar los productos terminados e importar todos los insumos y el equipo libres de impuestos. También estuvieron eximidas de pagar el impuesto sobre la renta al erario de Costa Rica por ocho años, y se les permitió pagar con 50 por ciento de descuento en los siguientes cuatro años. Hacia 1989, 35 compañías —principalmente productores de textiles y calzado que buscaban tomar ventaja de la fuente de mano de obra barata que era Costa Rica— se habían ubicado en la zona franca de exportación.

Sin embargo, para entonces los funcionarios de la CINDE comenzaron a preocuparse por dos problemas potenciales que enfrentaban sus nuevas y ambiciosas iniciativas:

1. Que Costa Rica no pudiera mantener el costo competitivo en el tipo de productos exportados desde la ZFE debido a que otros países (México principalmente) se vieran beneficiados por aranceles estadounidenses aún más bajos.
2. La fuerza de trabajo altamente especializada e instruida de Costa Rica estaba siendo poco utilizada por los tipos de industria atraídos a la zona franca de exportación.

Los funcionarios de la CINDE decidieron trabajar con el gobierno de Costa Rica para identificar y atraer inversionistas que coincidieron mejor con los recursos de Costa Rica.

PRINCIPIOS DE LA DÉCADA DE 1990-AL PRESENTE

Para competir internacionalmente, el gobierno de Costa Rica intentó captar industrias que prometieran un alto potencial de crecimiento y pudieran pagar sueldos y salarios más altos que los que pagaban las que ya habían invertido en la ZFE. Las industrias captadas eran fabricantes de dispositivos e instrumentos médicos, artículos electrónicos y software.

Los funcionarios de Costa Rica también identificaron algunas características de los países en desarrollo que fueron atrayendo cantidades considerables de inversión extranjera: mano de obra que en gran parte hablaba inglés y era altamente capacitada (especialmente la disponibilidad de ingenieros y operadores técnicos), estabilidad política y social y relativamente altos niveles de libertad económica, además de una calidad de vida que agradaría a los gerentes y al personal técnico que los inversionistas extranjeros trajeran a trabajar en las instalaciones. ¿La conclusión? En las industrias que logró captar, Costa Rica debía ser capaz de competir en el mercado internacional.

¿Qué recomendó la CINDE?

La CINDE también empleó el Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera (FIAS, por sus siglas en inglés) de la Corporación de Finanzas Internacionales (una sección del Banco mundial) para estudiar la viabilidad de atraer compañías ubicadas en estas industrias y los mejores medios de atraerlos a Costa Rica. El FIAS concluyó que atraer el número correcto de las compañías correctas fue bueno en el alcance de Costa Rica.

También sugirió áreas dentro de esta selección de industrias meta, como tecnologías de energía, que se adaptaron bien dada la ventaja principal de Costa Rica —mano de obra bien capacitada en relación a su costo—, y recomendó que los funcionarios buscaran industrias que apoyaran las industrias de electrónicos y computadoras, como plásticos y metalurgia. Finalmente, el FIAS observó que Costa Rica necesitaba mejorar la protección de los derechos de propiedad intelectual y la competencia en inglés entre los técnicos e ingenieros. En respuesta, Costa Rica incluyó las aptitudes en inglés en un currículo revisado para capacitar a los técnicos de nivel medio y estableció la capacitación en español para el personal traído por los inversionistas extranjeros.

Informe del progreso

Disponiendo de las atractivas inversiones en electrónicos y software, Costa Rica consiguió atraer inversionistas de alta tecnología como Reliability, Protek, Colorplast y Sensortronics. Sin embargo, por mucho, la inversión más grande ha sido la del gigante de los circuitos integrados para computadora: Intel. Los funcionarios de la CINDE elaboraron una lista de todas las preguntas y asuntos que Intel pudiera tener y prepararon respuestas informadas. También involucraron a los principales líderes gubernamentales y de las compañías en las juntas con los ejecutivos de Intel, incluso reclutaron al presidente del país, José Figueres, para pilotearlos en una entrevista en helicóptero a los lugares de la planta.

Desde entonces, Costa Rica se ha enfocado en la producción de dispositivos médicos y ha atraído a inversionistas como las compañías Abbott Laboratories, Baxter y Procter & Gamble. Aunque la exportación de café y plátanos es aún importante para la economía de la nación, aproximadamente dos tercios de la exportación de mercancías de Costa Rica son ahora bienes fabricados, con los productos de alta tecnología constituyendo la columna vertebral de la economía y las ganancias por exportación.

Introducción

El caso anterior muestra cómo Costa Rica ha usado el comercio y la movilidad de los factores (movimiento de capital, tecnología y gente) para ayudarse a lograr sus objetivos económicos. La figura 6.1 muestra que el comercio de bienes y servicios y el movimiento de los factores de producción son medios por los cuales los países están unidos internacionalmente. Como Costa Rica, otros países también batallan con las preguntas de qué, cuánto y con qué países comerciar. Estas preguntas están entrelazadas con las consideraciones sobre qué pueden producir de manera eficiente y si pueden mejorar, y cómo hacerlo, su competitividad al aumentar la calidad y cantidad del capital, la competencia técnica y las habilidades de los trabajadores.

La teoría del comercio ayuda a gerentes y legisladores a enfocarse en estas preguntas:

- ¿Qué productos se deben importar y cuáles exportar?
- ¿Cuánto debemos comerciar?
- ¿Con quiénes debemos comerciar?

LAISSEZ-FAIRE VERSUS ENFOQUES INTERVENCIONISTAS PARA EXPORTAR E IMPORTAR

Una vez que los países establecieron sus objetivos económicos y políticos, los funcionarios promulgaron las políticas —incluyendo las políticas de comercio— para lograr los resultados deseados. Estas políticas influyeron en qué países pueden elaborar determinados productos de

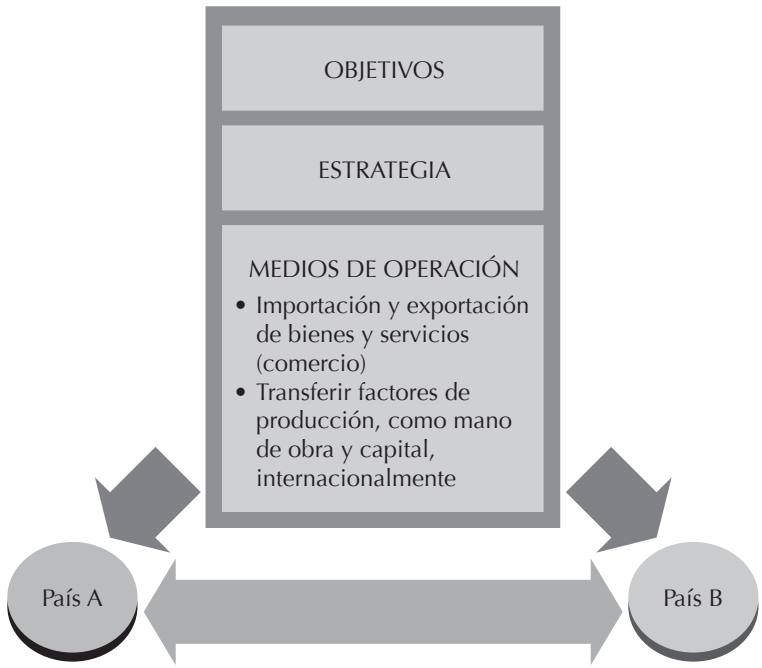


FIGURA 6.1 Operaciones internacionales y conexiones económicas

Para cumplir sus objetivos internacionales, una compañía debe orientar su estrategia para comercializar y transferir sus medios de operación entre las fronteras —digamos, de (Casa) País A a (Anfitrión) País B—. Una vez que este proceso se ha llevado a cabo, los dos países se conectan económicamente.

Revisión de concepto

Comparar la figura 6.1 con la figura 1.1 que resume ciertas condiciones que pueden afectar las operaciones de una compañía cuando decide comercializar en una escala internacional. Aquí la gráfica se enfoca en los ajustes de operación que enfrenta una compañía cuando se emprenden acciones estratégicas específicas para internacionalizarse, concretamente, comercializar y transferir medios de producción.

Algunas teorías de comercio prescriben que los gobiernos deben influir en los patrones de comercio; otras proponen un tratamiento *laissez-faire* de comercio.

manera más eficiente y en si los países permitirán la importación para competir contra sus bienes y servicios locales. Algunas naciones adoptan un enfoque más *laissez-faire*, el cual permite a las fuerzas del mercado determinar las relaciones comerciales. Las *teorías de libre comercio* (ventaja absoluta y ventaja comparativa) toman un enfoque de *laissez-faire* debido a que prescriben que los gobiernos no deben intervenir directamente para afectar el comercio. En el otro extremo están el *mercantilismo* y el *neomercantilismo*, los cuales prescriben una gran intervención del gobierno en el comercio. Sea que se adopte un enfoque de *laissez-faire* o uno intervencionista, los países confían en las teorías de comercio para guiar el desarrollo de la política.

TEORÍAS DE PATRONES DE COMERCIO

Después de echar un vistazo a las teorías que tratan la intervención en el comercio, examinemos las que ayudan a explicar los patrones de comercio (cuánto dependen los países del comercio, con qué productos comercian y con quiénes comercian), incluyendo las teorías de *tamaño del país, proporciones del factor* y *similitud del país.* Consideremos entonces las teorías que tratan con la dinámica de la competitividad comercial de los países para productos particulares, que incluyen la *teoría de ciclo de vida del producto* y el *diamante de la teoría de ventaja competitiva nacional*.

TEORÍAS DE COMERCIO Y NEGOCIO

La tabla 6.1 resume las principales teorías de comercio y sus énfasis. Estas diferentes teorías expanden nuestro entendimiento sobre las políticas de comercio del gobierno que pudieran afectar la competitividad de un negocio. Por ejemplo, proporcionan perspicacia sobre escenarios favorables y productos para exportación, ayudando así a las compañías a determinar dónde ubicar sus instalaciones de producción cuando los gobiernos imponen o no restricciones al comercio.

TEORÍA DE LA MOVILIDAD DE LOS FACTORES

Debido a que la estabilidad y las dinámicas de las posiciones de competitividad de los países dependen en gran parte de la cantidad y calidad de sus factores de producción (tierra, trabajo, capital, tecnología), concluimos el capítulo con un análisis sobre la movilidad de los factores.

TABLA 6.1 Qué analizan y qué no las principales teorías de comercio: una lista de verificación

Una palomita (✓) indica que la teoría de comercio mencionada al inicio del renglón se relaciona con la pregunta que encabeza la columna correspondiente, si hay un guión, no se relaciona. En las columnas 4 a 7 puede verse cómo responde cada teoría a la pregunta específica; de nuevo, un guión indica que la teoría no maneja la pregunta.

	Descripción del comercio natural			Prescripción de las relaciones de comercio			
Teoría	**¿Cuánto es comercializado?**	**¿Qué productos son comercializados?**	**¿Con quienes se lleva a cabo el comercio?**	**¿El gobierno controla el comercio?**	**¿Cuánto debe ser comercializado?**	**¿Qué productos se deben comercializar?**	**¿Con quiénes se debe llevar a cabo el comercio?**
Mercantilismo	—	—	—	Sí	✓	✓	✓
Neomercantilismo	—	—	—	Sí	✓	—	—
Ventaja absoluta	—	✓	—	No	—	✓	—
Venta comparativa	—	✓	—	No	—	✓	—
Tamaño del país	✓	✓	—	—	—	—	—
Proporciones del factor	—	✓	✓	—	—	—	—
Similitud de país	—	✓	✓	—	—	—	—
Ciclo de vida de un producto (CVP)	—	✓	✓	—	—	—	—
Diamante de ventaja de competitividad nacional	—	✓	—	—	—	—	—

Teorías de intervención

Comencemos con el mercantilismo debido a que es la antigua teoría del comercio, de la cual el neomercantilismo ha emergido más recientemente. Estas teorías se basan en algunas de las razones para la intervención del gobierno, pero existen otras razones que también analizamos en el siguiente capítulo.

MERCANTILISMO

El **mercantilismo** sostiene que la riqueza de un país es medida por sus cantidades de "tesoro", lo cual a menudo significa sus reservas monetarias en oro. De acuerdo con esta teoría, que formó las bases de la economía desde aproximadamente 1500 a 1800,[2] los países deben exportar más de lo que importan y, si tienen éxito, deben recibir oro de los países con déficits. Los estados-nación emergieron durante este periodo, y el oro empoderó a los gobiernos centrales para formar ejércitos e invertir en instituciones nacionales a fin de consolidar las primeras lealtades de la gente hacia las nuevas naciones

De acuerdo con el mercantilismo, los países deben exportar más de lo que importan.

Políticas gubernamentales Para exportar más de lo que importaban, los gobiernos restringieron las importaciones y subsidiaron la producción que de otra manera no podía competir en los mercados internos o de exportación. Algunos países usaron sus colonias para apoyar este objetivo de comercio al proveerlas de productos que, de no hacerlo así, tenían que comprarse a países no asociados y mantener superávits comerciales con esos países como una manera adicional de obtener oro. Los gobiernos hicieron esto no sólo al monopolizar el comercio colonial, sino también al forzar a las colonias a exportar menos materias primas sumamente valiosas e importar más productos muy valiosos manufacturados por ellos.

Como la influencia de la filosofía del mercantilismo se debilitó después de 1800, los gobiernos de las potencias coloniales rara vez intentaron limitar directamente el desarrollo de las capacidades industriales dentro de sus colonias. Sin embargo, sus compañías de origen nacional tenían el liderazgo tecnológico, la propiedad de la producción de materias primas en el extranjero, y a menudo algún grado de protección contra la competencia extranjera —una combinación de factores que continuó hasta las colonias dependientes de la producción de materia prima y ató su comercio a sus industrializadas madres patrias—. Seguimos viendo aún vestigios de esas relaciones.

Tener una balanza comercial favorable no es necesariamente benéfico.

El concepto de balanza comercial Se ha sostenido alguna terminología de la era mercantilista. Por ejemplo, **una balanza comercial favorable** (también llamada **superávit comercial**) aun indica que un país está exportando más de lo que importa. Una **balanza comercial desfavorable** (también conocida como **déficit comercial**) indica lo opuesto. Muchos de estos términos son poco apropiados. Por ejemplo, la palabra *favorable* implica "beneficio" y la palabra *desfavorable* sugiere "desventaja". De hecho, no es necesariamente benéfico pasar por un superávit comercial, ni es necesariamente perjudicial pasar por un déficit comercial. Un país con una balanza comercial favorable está, durante el tiempo que lo hace, abasteciendo a las personas de países extranjeros con más de lo que se recibe de esos países.[3]

En el periodo mercantilista, la diferencia se saldaba haciendo una transferencia de oro; ahora se hace al otorgar crédito a un país con déficit para sostener su moneda o mediante inversiones denominadas en esa moneda. Si eventualmente ese crédito no puede comprar bienes y servicios suficientes, la llamada balanza comercial en realidad podría volverse desfavorable para el país con superávit.

Un país que practica el neomercantilismo intenta llevar a cabo un excedente de exportación para lograr un objetivo político o social.

NEOMERCANTILISMO

El término **neomercantilismo** describe el enfoque de los países que intentan pasar por balanzas comerciales favorables para lograr algún objetivo social y económico. Un país puede intentar lograr el pleno empleo al establecer políticas económicas que estimulen a sus compañías a producir en exceso de la demanda local y mandar al exterior el superávit. O puede intentar mantener influencia política en un área al enviarle más mercancía de la que recibe de ese lugar, tal como una ayuda otorgada por el gobierno o préstamos a un gobierno extranjero para usarse en la compra de la producción en exceso del país otorgante.

Teorías de libre comercio

Revisión de concepto

En el capítulo 1 observamos que las naciones actualmente quieren reducir barreras al movimiento de comercio, capital, tecnología y gente; también explicamos que esta política refleja un par de hechos clave —específicamente, que los consumidores quieren mayor variedad de bienes y servicios a precios menores y que la competencia promueva la eficacia.

Hasta aquí, hemos ignorado intencionalmente la pregunta de qué países necesitan comercializar entre sí. ¿Por qué Costa Rica (o cualquier otro país) no puede retener los bienes y servicios producidos en su propio territorio? De hecho varios países, siguiendo la política mercantilista, intentaron volverse lo más autosuficientes posible. En esta sección analizamos dos teorías que apoyan el libre comercio: *ventaja absoluta* y *ventaja comparativa*.

Ambas teorías sostienen que las naciones ni deben limitar las importaciones ni promover las exportaciones artificialmente.[4] El mercado determinará qué productores que sobrevivan como consumidores comprarán los productos que satisfagan mejor sus necesidades. Ambas teorías de libre comercio implican una *especialización*. Así como las personas y las familias producen algunas cosas que quieren intercambiar por cosas que otros producen, la especialización nacional significa producir ciertas cosas para consumo interno y exportar mientras que las ganancias de exportación se usan para comprar productos y servicios de importación manufacturados en el exterior.

TEORÍA DE LA VENTAJA ABSOLUTA

De acuerdo con Adam Smith, la riqueza de un país se basa en sus bienes y servicios más que en el oro.

En 1776, Adam Smith cuestionó las suposiciones del mercantilismo al establecer que la riqueza real de un país consiste en los bienes y servicios disponibles para sus ciudadanos más que sus pertenencias de oro. Esta teoría de **ventaja absoluta** sostiene que diferentes países producen los mismos bienes de forma más eficiente que otros, y pregunta por qué los ciudadanos de cualquier país deben comprar bienes producidos internamente cuando pueden comprarlos más baratos en el exterior.

Smith razonó que si el comercio estuviera restringido, un país se especializaría en aquellos productos que le dieran una ventaja competitiva. Sus recursos se canalizarían hacia las industrias más eficientes debido a que no podrían competir en las ineficientes. A través de la especialización, podrían aumentar su eficacia por tres razones:

1. La mano de obra se volvería más especializada al repetir las mismas tareas.
2. La mano de obra no perdería tiempo en el cambio de producción de un tipo de producto a otro.
3. Las jornadas largas de producción proporcionarían incentivos para desarrollar métodos de trabajo más efectivos.

El país puede entonces usar su excedente de producción especializada para comprar más importaciones que de otra forma podrían haber producido. Pero ¿en qué productos se debe especializar un país? Aunque Smith creyó que el mercado haría la determinación, pensaba que la ventaja de un país sería o *natural* o *adquirida.*

Ventaja natural La **ventaja natural** de un país en cuanto a la creación de un producto o servicio viene de las condiciones climáticas, de tener acceso a ciertos recursos naturales, o de la disponibilidad de cierta mano de obra. Como vimos en nuestro caso de apertura, la tierra y el clima de Costa Rica apoyan la producción de plátano, piña y café, mientras que su biodiversidad apoya una floreciente industria de ecoturismo. Costa Rica importa trigo. Si las ganancias por el ecoturismo fueran para aumentar su producción de trigo, para lo cual su clima y terreno resultan menos adecuados, tendría que usar tierra dedicada ahora al cultivo de plátanos, piñas y café, o convertir algunas áreas de su biodiverso parque nacional en terreno agrícola, de esta manera se reducirían entonces las ganancias de esos bienes o servicios de ecoturismo.

La ventaja natural considera el clima, los recursos naturales y la disponibilidad de mano de obra



Al contrario, Estados Unidos podría producir café (quizá en edificios con clima controlado), pero a expensas de desviar los recursos de productos como el trigo, para el cual su clima y terreno son naturalmente adecuados. Comercializar café por trigo y viceversa es un objetivo logrado más fácilmente que si esos dos países intentaran volverse autosuficientes en la producción de ambos granos. Mientras las ventajas naturales de dos países difieran, es más probable que se favorezca el comercio entre ellos.

Las variaciones entre los países en cuanto a ventajas naturales también ayudan a explicar dónde ciertos productos manufacturados o procesados podrían ser mejor elaborados, particularmente si una compañía puede reducir los costos de transportación al procesar un producto agrícola o recurso natural antes de exportarlo. Procesar los granos de café en café instantáneo reduce el volumen y es probable que reduzca los costos de transporte en la exportación de café; producir conservas enlatadas podría añadir peso a un producto de exportación, reduciendo así el margen internacionalmente competitivo de la industria correspondiente.

Ventaja adquirida La mayor parte del comercio mundial de hoy es de bienes fabricados más que de bienes agrícolas y recursos naturales. Los países que son competitivos en los bienes fabricados tienen una **ventaja adquirida**, a menudo en la tecnología del proceso o producto. Una ventaja de la *tecnología del producto* es que le permite a un país producir un bien único o uno que es fácilmente distinguible de los que tienen sus competidores. Por ejemplo, Dinamarca exporta vajillas de plata, no porque existan minas ricas en plata danesas sino porque las compañías danesas han desarrollado productos distintivos.

La ventaja adquirida consiste en tecnología ya sea del proceso o del producto.

Una ventaja en la *tecnología del proceso* es la capacidad del país para producir eficientemente un producto homogéneo (uno que no sea fácilmente distinguible del de los competidores). Japón ha exportado acero a pesar de tener que importar hierro y carbón, los dos ingredientes principales para la producción de acero, debido a que sus fábricas de acero han integrado nuevos procesos ahorradores de materiales y de mano de obra. De esta manera, los países que desarrollan productos distintivos o menos caros van adquiriendo ventajas, al menos hasta que productores de otro país los emulen exitosamente.

La ventaja adquirida a través de la tecnología ha creado nuevos productos, desplazado a los viejos y alterado las relaciones entre socios comerciales. Los ejemplos más obvios de cambio son la producción y exportación de nuevos productos y servicios, como computadoras y software. Los productos que existieron en periodos anteriores han aumentado su participación en el comercio mundial debido a cambios tecnológicos en su proceso de producción. Por ejemplo, los primeros automóviles hechos a mano alcanzaron sólo mercados selectos, pero una exitosa sucesión de innovaciones de manufactura, desde las líneas de montaje hasta la robótica, ha permitido que los automóviles alcancen un mercado masivo cada vez más amplio.

En otros casos, las compañías han desarrollado nuevos usos para viejos productos, como aloe en los filtros solares. Otros productos, como las fibras artificiales, han desplazado parcialmente a los tradicionales. Finalmente, la tecnología puede ser usada para superar las ventajas naturales. Islandia ahora exporta tomates cultivados cerca del Círculo Ártico, mientras que Brasil exporta vino de calidad producido cerca del Ecuador —ambos productos eran impensables hasta antes de un muy reciente desarrollo tecnológico.[5]

El libre comercio traerá:

- Especialización.
- Mayor eficiencia.
- Producción global superior.

¿Cómo funciona la eficiencia de los recursos? Podemos demostrar la ventaja comercial absoluta aquí al examinar dos países (Costa Rica y Estados Unidos) y dos productos (café y trigo). Debido a que no estamos considerando los conceptos de dinero y tipos de cambio, definimos el costo de producción en términos de los recursos necesarios para producir ya sea café o trigo. Este ejemplo es realista debido a que el ingreso real depende de la producción de bienes comparada con los recursos usados para producirlos.

Iniciamos con la suposición de que Costa Rica y Estados Unidos son países únicos y que cada uno tiene la misma cantidad de recursos (tierra, mano de obra, capital) para producir café o trigo. Usando la figura 6.2, digamos que 100 unidades de recursos están disponibles en cada país. Se asume que Costa Rica toma cuatro unidades para producir una tonelada de café y 10 unidades por tonelada de trigo. La línea negra indica que las posibilidades de producción de Costa Rica son de 25 toneladas de café y nada de trigo, 10 toneladas de trigo y nada de café, o alguna combinación de las dos.

En Estados Unidos se consumen 20 unidades por tonelada de café y cinco unidades por tonelada de trigo. La línea gris indica que las posibilidades de producción de EU son de cinco toneladas de café y nada de trigo, 20 toneladas de trigo y nada de café, o alguna combinación de las dos. Costa Rica es más eficiente (esto es, utiliza menos recursos para producir una tonelada) en la producción de café, mientras que Estados Unidos es más eficiente en la producción de trigo.

¿Cómo puede aumentarse la producción a través de la especialización y el comercio? Consideremos una situación en la que los dos países no tienen comercio exterior. Podríamos iniciar desde cualquier lugar en cada línea de posibilidades de producción; sin embargo, por conveniencia, asumimos que cada país dedica la mitad de sus 100 recursos para la producción de cada bien, Costa Rica puede producir 12.5 toneladas de café (dividimos 50 entre 4) y cinco toneladas de trigo (dividimos 50 entre 10), las cuales se muestran como el punto A en la figura 6.2, mientras que Estados Unidos puede producir 2.5 toneladas de café (dividimos 50 entre 20) y 10 toneladas de trigo (dividimos 50 entre 5), mostradas como el punto B en la figura 6.2.

Debido a que cada país tiene sólo 100 unidades de recursos, ninguno puede aumentar la producción de trigo sin reducir 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 especializa en el producto que le da una ventaja absoluta, entonces Costa Rica podría producir 25 toneladas de café y Estados Unidos 20 toneladas de trigo (puntos C y D en la figura).

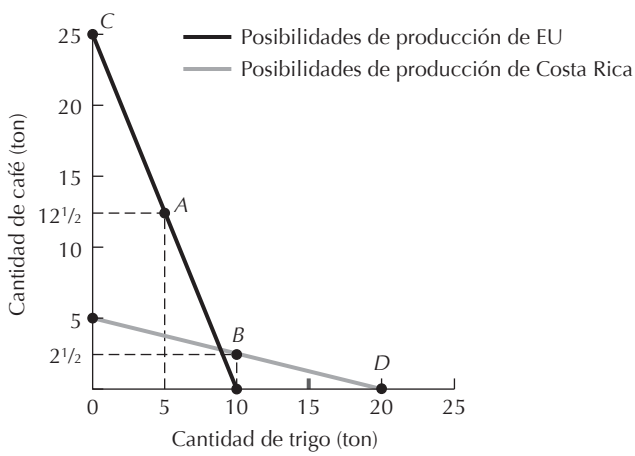
FIGURA 6.2
Posibilidades de producción bajo condiciones de ventaja absoluta

En resumen, la especialización aumenta la producción.

SUPOSICIONES
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. Usa la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior.

SUPOSICIONES
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. Usa la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior.

PRODUCCIÓN	Café (ton)	Trigo (ton)
Sin comercio:		
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



Como puede observar, la especialización aumenta la producción de ambos bienes. Al comercializar, la eficacia global se optimiza y los dos países pueden tener más café y más trigo de lo que tendrían sin comercio.

TEORÍA DE LA VENTAJA COMPARATIVA

Las ganancias a partir del comercio ocurrirán incluso en un país que tenga ventaja absoluta en todos los productos, debido a que el país debe renunciar a la producción menos eficiente para especializarse en una más eficiente.

Hemos descrito la ventaja absoluta, que a menudo se confunde con una llamada *ventaja comparativa*. En 1817, David Ricardo examinó la pregunta: ¿Qué pasa cuando un país puede producir todos los productos en una situación de ventaja absoluta? La teoría resultante, de la **ventaja comparativa**, dice que incluso así puede haber ganancias por la eficacia de comercio global si un país se especializa en lo que puede producir de modo más eficiente, sin importar si otros países pueden producir o no los mismos bienes más eficientemente.

Ventaja comparativa por analogía Aunque esta teoría puede parecer incongruente al inicio, una analogía debe aclarar su lógica. Imagine que el mejor médico que hay en la ciudad también es el mejor administrador médico. No tendría sentido económico para este profesionista manejar todas las responsabilidades administrativas de oficina porque puede ganar más dinero al concentrarse en sus responsabilidades médicas, incluso aunque eso signifique tener que contratar a un administrador menos especializado para la oficina. De igual manera, un país gana si concentra sus recursos en los bienes que puede producir de modo más eficiente. Entonces comercializa algunos de los productos básicos por otros producidos afuera. El siguiente análisis aclara por qué es cierta esta teoría.

Posibilidad de producción En este ejemplo, asumir que Estados Unidos es más eficiente en la producción de café y trigo que Costa Rica significa, por lo tanto, que tiene una ventaja absoluta en la producción de ambos bienes.[6] Observe la figura 6.3. Como en nuestro ejemplo anterior, asumimos que existen sólo dos países, cada uno con un total de 100 unidades de recursos disponibles, y la mitad de cada recurso es usada en cada producto. A Costa Rica le cuesta 10 unidades de recursos producir ya sea una tonelada de café o una tonelada de trigo, mientras que Estados Unidos gasta sólo cinco unidades para producir una tonelada de café y cuatro para una tonelada de trigo. Costa Rica puede producir cinco toneladas de café y cinco toneladas de trigo (punto A en la línea negra), y Estados Unidos puede producir 10 toneladas de café y 12.5 toneladas de trigo (punto B en la línea gris). Sin comercio, ningún país puede aumentar su producción de café sin sacrificar alguna producción de trigo, o viceversa.

SUPOSICIONES
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. Usa la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior.

SUPOSICIONES
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. Usa la mitad de los recursos totales por producto cuando no hay comercio exterior.

PRODUCCIÓN	Café (ton)	Trigo (ton)
Sin comercio:		
Costa Rica (punto *A*)	5	5
Estados Unidos (punto *B*)	10	12½
Total	15	17½
Con comercio (aumento en la producción de café)		
Costa Rica (punto *C*)	10	0
Estados Unidos (punto *D*)	6	17½
Total	16	17½
Con comercio (aumento en la producción de trigo):		
Costa Rica (punto *C*)	10	0
Estados Unidos (punto *E*)	5	18¾
Total	15	18¾

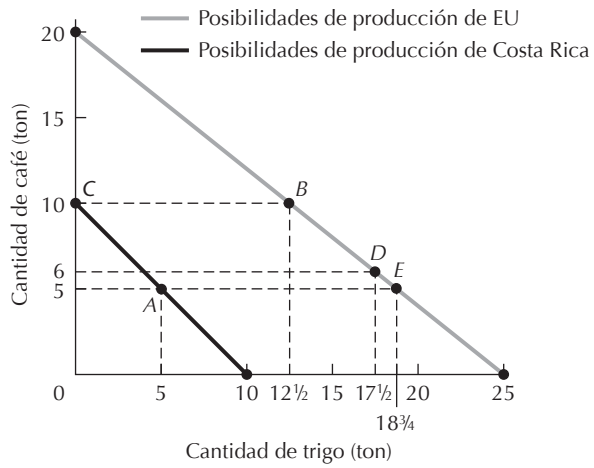


FIGURA 6.3
Posibilidades de producción bajo condiciones de ventaja comparativa

Existen ventajas para comercializar incluso cuando un país disfruta de ventaja absoluta en la producción de todos los productos.

Aunque Estados Unidos tiene ventaja absoluta en la producción de ambos bienes, sólo tiene ventaja comparativa en el trigo. Esto es debido a que su ventaja en la producción de trigo supera en 2.5 veces la de Costa Rica, pero su ventaja en café es sólo el doble de la de Costa Rica. Aunque Costa Rica tiene una desventaja absoluta en la producción de ambos granos, posee ventaja comparativa (o menos que una desventaja comparativa) en el café. ¿Por qué? Porque su producción es la mitad de eficiente que la de Estados Unidos en café y sólo 40 por ciento eficiente en trigo.

Sin comercio, la producción combinada es de 15 toneladas de café (cinco en Costa Rica más 10 en Estados Unidos) y 17.5 toneladas de trigo (5 más 12.5). A través del comercio, la producción combinada de los bienes en los dos países puede aumentar. Por ejemplo, si la producción combinada de trigo no ha cambiado desde que no había comercio, Estados Unidos podría producir las 17.5 toneladas al usar 70 unidades de recursos (17.5 toneladas multiplicadas por 4 unidades por tonelada). El resto de 30 unidades pudiera ser usado para producir seis toneladas de café (30 unidades divididas en 5 unidades por tonelada). Esta posibilidad de producción es el punto D en la figura 6.3. Costa Rica usaría todos sus recursos para producir 10 toneladas de café (punto C). La producción de trigo combinada había estado en 17.5 toneladas, pero la producción de café ha aumentado de 15 a 16 toneladas.

Si la producción de café está sin cambio desde antes de comercializar, Costa Rica podría usar todos sus recursos para producir café, logrando 10 toneladas (punto C en la figura 6.3). Estados Unidos podría producir las cinco toneladas de café restantes al usar 25 unidades de sus recursos disponibles, y con sus 75 unidades restantes producir 18.75 toneladas de trigo (75 divididas en 4). Esta posibilidad de producción es el punto E. Sin sacrificar nada del café producido antes de comercializar, la producción de trigo ha aumentado de 17.5 a 18.75 toneladas.

Si Estados Unidos produjera algo situado entre los puntos D y E, ambas producciones de café y trigo aumentarían en lo posible antes de llevar a cabo el comercio. Si el objetivo de la producción es un aumento en el café o el trigo, o una combinación de los dos granos, ambos países pueden ganar al tener que comercializar, Costa Rica, algo de su producción de café hacia Estados Unidos por algo de la producción de trigo estadounidense.

No confundir ventaja comparativa con ventaja absoluta Muchos economistas aceptan la teoría de la ventaja comparativa y su influencia en la promoción de políticas en favor de un comercio más libre. No obstante, muchos legisladores gubernamentales, periodistas y administradores y trabajadores confunden ventaja comparativa con ventaja absoluta, y no entienden cómo un país puede tener simultáneamente una *ventaja* comparativa y una absoluta *desventaja* en la producción de un producto dado.

TEORÍAS DE ESPECIALIZACIÓN: ALGUNAS SUPOSICIONES Y LIMITACIONES

Las teorías de ventaja absoluta y ventaja comparativa se basan en el aumento de la producción y el comercio a través de la especialización. Sin embargo, estas teorías hacen suposiciones, algunas de las cuales no siempre son válidas.

El pleno empleo no es una suposición válida de ventaja absoluta y comparativa.

Pleno empleo La analogía del médico-administrador que usamos anteriormente supuso que el médico podría estar ocupado de tiempo completo practicando la medicina. De no hacerlo así, todavía puede realizar el trabajo administrativo mientras maximiza las ganancias de servir como médico. Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa asumen que los recursos se emplean completamente. Cuando los países tienen mucho desempleo o recursos sin usar, pueden buscar restringir las importaciones para emplear o usar recursos detenidos.

Las metas de los países pueden no estar limitadas a lograr únicamente la eficiencia económica.

Eficacia económica Nuestra analogía también asume que el médico está interesado principalmente en maximizar su ingreso. Aún existe cierto número de razones del porqué podría elegir no trabajar de tiempo completo en las tareas médicas. Podría encontrar el trabajo administrativo relajante y autosatisfactorio. Podría temer que un administrador contratado no fuera confiable. Podría desear mantenerse en las tareas administrativas en el caso un tanto improbable de que la administración, más que la medicina, dejara salarios mayores en el futuro. A menudo, los países buscan también otros objetivos además de eficacia en la producción. Pueden tratar de evitar la

especialización excesiva debido a la vulnerabilidad que crean los cambios en la tecnología y las fluctuaciones de precio.

División de ganancias Aunque la especialización trae beneficios económicos potenciales a todos los países que comercian, el análisis anterior no indicó cómo dividirían los países la producción aumentada. En el caso de nuestro ejemplo sobre trigo y café, si Estados Unidos y Costa Rica reciben alguna contribución que provenga de su mayor producción, ambos estarán mejor económicamente gracias a la especialización y el comercio. Sin embargo, a muchas personas les preocupa tanto el crecimiento económico absoluto como el relativo. Si perciben que un socio comercial está obteniendo una participación demasiado grande de beneficios, pueden preferir olvidarse de sus propias ganancias absolutas para prevenirse de que otros obtengan una ventaja económica relativa.[7]

Revisión de concepto

Recordemos del capítulo 2 nuestro análisis sobre la "motivación laboral" en el que explicamos cómo, en las culturas que sobrevaloran la llamada masculinidad, la gente tiende a valorar un logro económico por sobre otros determinados valores; sin embargo, también observamos que en otras culturas la calidad de vida es valorada por sobre el rendimiento económico.

Dos países, dos productos Como en nuestros ejemplos, Adam Smith y David Ricardo asumieron, por mera simplicidad, un mundo compuesto por sólo dos países y dos productos. Ahora, aunque esta simplificación es poco realista, no minimiza la utilidad de cualquier teoría. Los economistas han aplicado el mismo razonamiento para demostrar las ventajas de la eficacia en las relaciones de comercio multinacionales y de multitud de productos.

Costos de transporte Si cuesta más transportar la mercancía que guardarla a raíz de la especialización, las ventajas del comercio quedan anuladas. En otras palabras, en nuestro escenario de dos países, algunos trabajadores necesitarían renunciar a producir café o trigo para trabajar en su transportación al exterior. Sin embargo, siempre que el desvío reduzca la producción en menos de lo que los dos países ganen gracias a la especialización, aun habrá ganancias derivadas del comercio.

Estática y dinámica Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa consideran países de modo estático, esto es, fijos en un punto en el tiempo. Sin embargo, las condiciones relativas que dan a los países ventajas y desventajas de producción cambian. Por ejemplo, los recursos necesarios para producir café o trigo en Costa Rica o en Estados Unidos podrían cambiar debido a los avances tecnológicos y a la aceptación de cosechas modificadas genéticamente. De hecho, la mayor parte del comercio actual tiene una base de ventaja adquirida; por lo tanto, la dinámica técnica causa que los países ganen o pierdan absoluta y relativamente.[8]

Además, como vimos en nuestro caso de apertura, cuando Costa Rica se enfocó en productos que podían competir en los mercados internacionales, desarrolló y fomentó una ventaja competitiva en algunas prometedoras industrias de alta tecnología. Por lo tanto, no debemos asumir que a futuro las ventajas absolutas o comparativas permanecerán como ahora. Regresamos a este tema más adelante en el capítulo, mientras examinamos teorías para explicar la dinámica de las ubicaciones de producción competitivas.

Servicios Las teorías de la ventaja absoluta y comparativa tratan con productos más que con servicios. Sin embargo, con una proporción del crecimiento del comercio mundial constituida por servicios, estas teorías son aplicables debido a que los recursos también deben ir comprendidos en la producción de servicios. Por ejemplo, Estados Unidos vende un exceso de servicios tales como los de educación a países extranjeros (muchos estudiantes extranjeros van a universidades de EU), así como sistemas de tarjetas de crédito y colecciones. Al mismo tiempo, compra un exceso de servicios de envío al extranjero. Para volverse más autosuficiente en el envío internacional, Estados Unidos tendría que desviar recursos de su actual uso más eficiente en educación superior o en la elaboración de productos competitivos.

Revisión de concepto

Tal como se indicó en el análisis sobre la globalización en el capítulo 1, aunque cualquier producto puede llevar una etiqueta de "hecho en" (como "hecho en Taiwán"), esas etiquetas pueden realmente oscurecer más que aclarar los orígenes de un producto, los cuales hoy en día incluyen a menudo componentes o ingredientes de una sorprendente variedad de países.

Redes de producción Ambas teorías tratan con el comercio de un producto por otro. Sin embargo, cada vez más, partes de un producto se pueden hacer en diferentes países. Una compañía puede realizar investigación y desarrollo (I&D) en el país A, componentes de seguridad en los países B y C, productos de montaje final en el país D, manejo de finanzas en el país E, y llevar a cabo servicios de atención telefónica en el país F. Aunque este tipo de desarrollo agrega complejidad al análisis, se ajusta bien con el concepto de obtener ventajas a través de la especialización. En otras palabras, se ahorran costos al llevar a cabo actividades en aquellos países donde hay una ventaja absoluta y comparativa para su producción.

Movilidad Estas teorías asumen que los recursos se pueden desplazar internamente de la producción de un bien a la de otro, y sin costo. Pero esta suposición no es completamente válida. Por ejemplo, los obreros siderúrgicos no podrían desplazarse fácilmente entre los trabajos de desarrollo de software debido a las diferentes necesidades de herramienta. Incluso si lo hacen, pueden ser menos productivos que antes de desplazarse de actividad.[9] Las teorías también asumen que los recursos no se pueden trasladar internacionalmente. Sin embargo, lo hacen cada vez más y el movimiento afecta las capacidades de producción de los países. Por ejemplo, los nicaragüenses justifican un crecimiento porcentual de la población de Costa Rica.[10] Además, las compañías extranjeras han movido personal y capital para apoyar sus inversiones ahí, lo cual ha contribuido a cambiar las capacidades de Costa Rica. Tal movimiento representa claramente una alternativa al comercio, tema que analizaremos más adelante en este capítulo. Sin embargo, es seguro decir que los recursos son más ambulantes local que internacionalmente.



Teorías del patrón de comercio

Las teorías de libre comercio demuestran cómo sucede el crecimiento económico a través de la especialización y el comercio; sin embargo, no tratan con patrones de comercio como la cantidad, la composición del producto, o los patrones que un país tendrá si sigue una política de libre comercio. En esta sección analizamos las teorías que ayudan a explicar estos patrones.

¿CUÁNTO PUEDE COMERCIALIZAR UN PAÍS?

Las teorías de libre comercio que tratan sobre la especialización ni proponen ni implican que sólo un país debe producir o producirá un bien o servicio dado. Los **bienes no comerciables** —productos y servicios (como cortes de cabello y distribución de comestibles al por menor) que rara vez resultan prácticos de exportar debido a sus altos costos de transportación— se producen en cada país. Sin embargo, entre la mercancía exportable, algunos países importan y exportan más que otros. Ahora examinaremos teorías que ayudan a explicar las diferencias de país.

Los países más grandes difieren en varias formas de los países más pequeños:

- Tienden a exportar una parte más pequeña de su producción e importan una parte más pequeña de su consumo.
- Tienen costos de transporte más altos para el comercio exterior.

Teoría del tamaño del país La **teoría del tamaño del país** sostiene que los países más grandes a menudo dependen menos del comercio que los pequeños. Los países con áreas de tierra más grandes son aptos para tener climas variados y toda una colección de recursos naturales que los hace más autosuficientes que los 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 las naciones pequeñas (como Uruguay, los Países Bajos e Islandia).

Además, la distancia a los mercados extranjeros afecta a los países grandes y pequeños de forma diferente. Por lo general, mientras mayor sea la distancia mayores serán los costos de transporte, más el tiempo de inventario, y mayor la inseguridad e informalidad de entrega oportuna del producto. El siguiente ejemplo ilustra por qué el factor distancia es más marcado para un país grande que para un pequeño.

Asumamos que la distancia máxima normal para transportar un producto dado es de 100 millas debido a que los precios aumentan mucho en distancias mayores. En la minúscula Bélgica, aunque casi cualquier ubicación está dentro de las 100 millas consideradas aquí para un país extranjero, lo mismo no es verdad para sus dos vecinos más grandes, Francia y Alemania. Por lo tanto, la dependencia de Bélgica en cuanto al comercio como un porcentaje de su producción y consumo es mayor que las cifras comparables en Francia o Alemania, un hecho que puede ser parcialmente explicado por el factor distancia debido al tamaño del país.

Tamaño de la economía Aunque el área de tierra es la forma más obvia de medir el tamaño de un país, los países también pueden ser comparados por su tamaño económico. Los 10 principales puestos exportadores e importadores del mundo en 2010 fueron dominados por los países desarrollados (ocho de 10). De manera similar, los países desarrollados dan buena cuenta en la mitad de las exportaciones del mundo.

Simplemente, los países desarrollados producen tanto que tienen más que vender, local e internacionalmente. Además, debido a que producen tanto, sus ingresos son altos y la gente compra más a partir de fuentes domésticas y extranjeras. Al mismo tiempo, un poco del comercio de los países en desarrollo es con otros países en desarrollo.

¿QUÉ TIPOS DE PRODUCTOS COMERCIA UN PAÍS?

En nuestro análisis sobre ventaja absoluta, indicamos que esta ventaja podía ser natural o adquirida. Aquí examinamos las teorías que ayudan a explicar qué tipos de productos resultan de estas ventajas naturales y adquiridas. No ahondamos de nuevo en aquellos factores que ya vimos (clima y recursos naturales) y que le dan a un país ventaja natural; sin embargo, examinaremos la teoría de la dotación del factor de comercio. Para la ventaja adquirida, analizamos la importancia de la producción y la tecnología del producto.

Teoría de las proporciones de los factores Eli Heckscher y Bertil Ohlin desarrollaron la **teoría de las proporciones de los factores**, manteniendo que las diferencias en las dotaciones de mano de obra de los países, en comparación con las dotaciones de tierra o capital, explican las diferencias en el costo de los factores de producción. Por ejemplo, si la mano de obra fuera abundante en comparación con la tierra y el capital, los costos de mano de obra serían bajos en relación con los costos de la tierra y el capital; si es escasa, los costos serían altos. Estos costos relativos de los factores llevarían a los países a sobresalir en la producción y exportación de productos que usaron sus abundantes, y por lo tanto más baratos, factores de producción.[11]

De acuerdo con la teoría de las proporciones de los factores, en relación con su abundancia, los factores son más baratos que en relación con su escasez.

Personas y tierra La teoría de las proporciones de los factores parece lógica. En los países que tienen muchas personas en relación con la cantidad de tierra, como Hong Kong y los Países Bajos, el precio de la tierra es muy alto debido a tal demanda. Sin importar el clima y las condiciones del suelo, ni Hong Kong ni los Países Bajos sobresalen en la producción de bienes que requieren grandes cantidades de tierra, como lana o trigo. En países como Australia y Canadá, los negocios producen estos bienes debido a que la tierra es abundante en comparación con el número de personas.

Ubicaciones de fabricación La observación causal de ubicaciones de fabricación también parece corroborar la teoría. En Hong Kong las industrias más exitosas son aquellas en que la tecnología permite el uso de una cantidad mínima de tierra en relación con el número de personas empleadas. Su producción de ropa ocurre en fábricas de varios pisos donde los trabajadores comparten un espacio mínimo, pero no compite en la producción de automóviles, la cual requiere mucho más espacio por trabajador.

Capital, costos de mano de obra y especialización En países donde está disponible un capital pequeño para la inversión y la cantidad de inversión por trabajador es baja, los gerentes esperarían encontrar costos de mano de obra baratos y exportar competitividad en productos que necesitan grandes cantidades de mano de obra en relación con el capital. Un ejemplo serían los productos agrícolas que requieren mucha mano de obra para recolectar y empacar, como las rosas provenientes de Ecuador, un caso que analizamos al final de este capítulo.

Los factores de producción, especialmente la mano de obra, no son homogéneos.



Sin embargo, debido a que la teoría de las proporciones de los factores asume que los factores de producción son homogéneos, las pruebas para justificarla han sido mezcladas.[12] De hecho, las habilidades de la mano de obra varían dentro y entre los países debido a las diferencias en capacitación y educación. Capacitación y educación requieren gastos de capital que no aparecen en las mediciones de capital tradicionales, las cuales incluyen sólo valores de equipo e instalaciones. Cuando la teoría de las proporciones de los factores considera los diferentes grupos de mano de obra y el capital invertido para capacitarlos, parece explicar muchos patrones de comercio.[13] Por ejemplo, debido a que los países desarrollados incorporan una proporción más alta de individuos profesionales, como científicos e ingenieros, en comparación con las economías en desarrollo, usan sus abundantes factores de producción para mantener su liderazgo en las exportaciones. Los países de bajos ingresos muestran, sin embargo, una alta intensidad de mano de obra menos capacitada en exportar.[14]

Esta variación en las habilidades de la mano de obra ha llevado a más especialización del quehacer internacional para realizar un producto dado. Por ejemplo, una compañía puede ubicar sus funciones de I&D y gerenciales principalmente en países con población altamente capacitada, mientras ubica su trabajo de producción en países donde se puede emplear a trabajadores más baratos y con menos educación.

Tecnología del proceso El análisis de las proporciones de los factores se vuelve más complicado cuando es posible crear el mismo producto mediante diferentes métodos, tales como la mano de obra o el capital. Por ejemplo, las fotografías de la página siguiente muestran que en Pakistán la mano de obra, en lugar de las máquinas, está cosechando trigo, mientras que en

Las compañías pueden sustituir capital por mano de obra, dependiendo del costo de cada uno de estos factores.



Fuente: Jeff Zenner Photography /Shutterstock.com

En Estados Unidos, la cosecha de trigo hace amplio uso de bienes de capital, como se muestra en la fotografía superior, debido a los altos costos de la mano de obra. La fotografía de Pakistán, abajo, ilustra el uso de mano de obra intensiva debido a su bajo costo.



Fuente: Rubengutierrez | Dreamstime.com

Estados Unidos los métodos mecanizados requieren pocos trabajadores. En el análisis final, la óptima ubicación de producción depende de la comparación del costo en cada localidad en función del tipo de producción que minimiza los costos ahí.

Sin embargo, no todos los productos se prestan para realizar tales compensaciones en los métodos de producción. Algunos requieren enormes cantidades de capital fijo y grandes tiradas de producción para distribuir los costos del capital fijo sobre más unidades de producción, que a menudo resultan en desarrollo en países grandes con mercados grandes.[15] No obstante, las compañías pueden ubicar producción de grandes tiradas en países pequeños si esperan poder

Los países más grandes dependen más de productos que requieren más jornadas de producción.

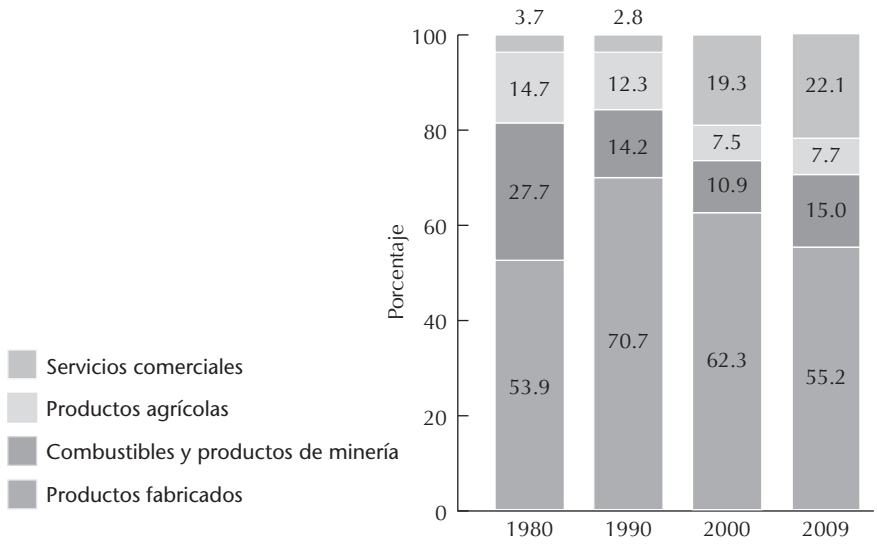


FIGURA 6.4 Comercio mundial por sectores principales

Como porcentaje del comercio mundial total, los productos fabricados son más importantes que los productos de cualquier otra categoría. Sin embargo, los servicios constituyen la categoría de crecimiento más rápido.

Fuente: Tomado de World Trade Organization, *Informe anual* (Ginebra, varios años).

exportar desde esos países.[16] En industrias donde este tipo de producción reduce los costos unitarios en forma sustancial, las compañías tienden a ubicar la producción en sólo unos pocos países, usando esas ubicaciones para exportación. Donde la producción de grandes tiradas es menos importante, encontramos mayor prevalencia de múltiples unidades de producción dispersas por todo el mundo —en diferentes países— para minimizar los costos de transporte generados por la exportación.

Además, los altos gastos en I&D crean altos costos fijos por adelantado. Por lo tanto, una compañía tecnológicamente intensiva de una nación pequeña puede necesitar vender más afuera que una compañía con un mercado local grande. A su vez, puede atraer recursos de otras industrias y compañías ubicadas dentro de su mercado local, esto significa que el país tendrá más especialización nacional que si la compañía estuviera en un país más grande.[17]

Tecnología del producto La figura 6.4 muestra la cambiante composición del comercio mundial. La fabricación es por mucho el sector más grande, con los servicios comerciales como el sector de crecimiento más rápido. La competitividad de la fabricación depende en gran parte de la tecnología para desarrollar nuevos productos y procesos. La tecnología depende, a su vez, de un gran número de personas altamente capacitadas (especialmente científicos e ingenieros) y de una gran cantidad de capital para invertir en investigación y desarrollo.

Muchos de los nuevos productos se originan en países desarrollados.

Debido a que los países desarrollados tienen cierta abundancia de estas características, originan más productos nuevos y justifican más producción fabril y comercio. Los países en desarrollo dependen mucho más de la producción de bienes primarios; de esta manera, dependen más de la ventaja natural.

¿CON QUÉ PAÍSES COMERCIALIZAR?

Ya hemos observado que los países desarrollados justifican el volumen del comercio mundial. También comercian principalmente entre ellos, mientras que los países en desarrollo exportan principalmente productos de mano de obra intensiva y primarios hacia los países desarrollados a cambio de productos tecnológicamente avanzados. A continuación, analizamos los papeles que desempeñan la similitud del país y la distancia en la determinación de los patrones de comercio.

Los países desarrollados comercian principalmente entre ellos debido a que:

- Producen y consumen más.
- Enfatizan grandes avances técnicos en diferentes sectores industriales.
- Producen productos y servicios diferenciados.

Teoría de la similitud del país

Las teorías que explican por qué se lleva a cabo el comercio se han enfocado hasta ahora en las diferencias que hay entre los países en términos de las condiciones naturales y proporciones de los factores. La mayor parte del comercio que se lleva a cabo entre los países desarrollados se puede explicar más por la **teoría de la similitud del país**. Esta teoría dice que las compañías crean nuevos productos en respuesta a las condiciones de mercado existentes en su mercado local. Entonces se vuelven hacia mercados y niveles económicos del consumidor que ven más similares a los que están acostumbrados.[18]

Especialización y ventaja adquirida Sin embargo, para exportar, una compañía debe proporcionar a los consumidores extranjeros cierta ventaja sobre lo que éstos podrían comprar a partir de sus productores nacionales. El comercio ocurre debido a que *los países* se especializan en obtener ventaja adquirida, tal como hacen al distribuir sus esfuerzos de investigación más fuertemente hacia algunos sectores que hacia otros. Alemania es tradicionalmente fuerte en maquinaria y equipo; Suiza en productos farmacéuticos, y Dinamarca en productos alimenticios.[19] Incluso los países en desarrollo obtienen ventajas a través de la especialización en segmentos de producto muy estrechos. Bangladesh ha tenido éxito en la importación de playeras, pantalones y sombreros, pero no en ropa de cama o balones de *fútbol*, lo cual Pakistán ha exportado en forma exitosa.[20]

Diferenciación del producto El comercio también ocurre debido a que *las compañías* diferencian los productos, de esta manera se crea el comercio en dos direcciones en productos aparentemente similares. Estados Unidos es tanto un exportador como un importador principal de servicios turísticos, vehículos y aviones de pasajeros debido a que diferentes empresas de diferentes países han desarrollado variaciones de producto a raíz de diferentes peticiones. Por ejemplo, Boeing de Estados Unidos y Airbus de Europa producen un *jet* de pasajeros grande para que vuele del punto A al punto B, pero las aerolíneas estadounidenses y europeas compran el avión de ambas compañías debido a que sus modelos difieren en algunas características tales como rango de vuelo, consumo de combustible y confiabilidad percibida.[21] Como resultado, Boeing y Airbus venden en sus propios mercados nacionales y en el mercado nacional de cada una, así como en países que no producen aviones.

Los patrones de comercio son afectados por:

- La similitud cultural.
- Las relaciones políticas entre los países.
- La distancia.

Los efectos de similitud cultural Importadores y exportadores encuentran más fácil hacer negocios con países que perciben como culturalmente similares a ellos; por ejemplo, los que hablan el mismo idioma. Además, las históricas relaciones coloniales explican mucho del comercio existente entre las economías desarrolladas y en desarrollo. Por ejemplo, la historia colonial de Francia en África le ha dado a Air France una ventaja en servir a los mercados internacionales de pasajeros del aire del continente africano.[22] De igual manera, la falta de un comercio amplio entre las naciones del Hemisferio Sur es debida en parte a la ausencia de vínculos históricos. Importadores y exportadores encuentran más fácil continuar lazos comerciales que desarrollar nuevos acuerdos de distribución en países donde están menos experimentados.

Revisión de concepto

En el análisis sobre "Distancia cultural", presentado en el capítulo 2, mostramos que "distancia" es un índice de similitudes detectadas entre los países y basado principalmente en atributos culturales compartidos, tales como idioma, etnicidad o valores. Indicamos que, en líneas generales, una compañía de un país debe esperar ajustes menores cuando se desplaza hacia un país en el que la cultura es parecida a la del país de procedencia, pero también debe tenerse precaución porque, incluso en esos casos, los ejecutivos deben estar conscientes de diferencias culturales sutiles.

Los efectos de relaciones políticas y acuerdos económicos Las relaciones políticas y los acuerdos económicos entre los países pueden alentar o desalentar el comercio entre ellos. Lo atestigua la animosidad política entre Estados Unidos y Cuba que ha reducido su comercio mutuo por casi cinco décadas. Un ejemplo de fomento del comercio es el acuerdo establecido entre muchos países europeos para retirar todas las barreras comerciales que había entre ellos, causando así una mayor participación del comercio total de los países al realizarlo entre ellos.

Los efectos de la distancia Aunque ningún factor explica completamente las uniones específicas de las relaciones comerciales, la distancia geográfica entre dos países es un factor importante. En esencia, mayores distancias a menudo significan mayores costos de transporte; es por eso que el costo de Intel por enviar semiconductores de Costa Rica a Estados Unidos es más bajo que si se llevaran de, digamos, Argentina. Sin embargo, el modo de transportación disponible es también importante. El vino que se exporta desde Australia puede llegar a Reino Unido vía barco de contenedores por aproximadamente el mismo costo que si se exportara por tierra hacia Reino Unido desde el sur de Francia.[23]

Reducir la distancia El costo de transportación no es el único factor importante en la elección de un socio comercial. Nueva Zelanda compite con Chile, Argentina y África del Sur para realizar ventas de manzanas fuera de temporada hacia el Hemisferio Norte, pero con desventaja en los costos del flete hacia Estados Unidos y Europa. Ha contrarrestado esta desventaja al aumentar los rendimientos, desarrollando nuevas variedades de primera calidad, evitando que los intermediarios vendan directamente a los supermercados, y consolidando esfuerzos a través de un consejo nacional de comercialización. Sin embargo, tales métodos para reducir desventajas de distancia son difíciles de mantener. Por ejemplo, horticultores rivales han pasado de contrabando las nuevas variedades de tallos de los manzanos de Nueva Zelanda.[24]

¿Es importante la geografía? La variedad es el sabor de la vida

Tal como estudió en este capítulo, usted verá que la geografía desempeña un papel en muchas teorías y preguntas sobre el comercio. Ponemos todo junto en este análisis.

Parte de la ventaja comercial de un país se explica por su ventaja natural —clima, terreno, tierra cultivable y recursos naturales—. Por lo tanto, Arabia Saudita comercia petróleo, un recurso natural, por arroz de EU, un cultivo que necesita grandes áreas húmedas para su producción. Recuerde que la tecnología (ventaja adquirida) puede a menudo invalidar la ventaja natural, como sucede en el desarrollo de sustitutos (nitrato sintético por nitrato natural) y de diferentes métodos de producción (Chile no usa las ciénagas tradicionales para el cultivo de arándanos). No obstante, la geografía de un país —particularmente la facilidad de desplazar productos hacia mercados de otros países— puede dar ventaja o desventaja. Por ejemplo, los países rodeados de tierra mantienen una considerable desventaja por costo de transporte en relación con países costeros.[25]

La teoría de las proporciones de los factores ayuda a explicar dónde pueden ser producidos ciertos bienes de manera más eficiente, como los productos de mano de obra intensiva donde ésta es abundante en relación con el capital o la tierra. Bangladesh destaca en la producción de ropa que requiere mucha mano de obra en relación con capital o tierra. Sin embargo, estos factores pueden cambiar en cantidad o calidad. Hong Kong, con su muy alta densidad de población, suele destacar en la producción de bienes de mano de obra intensiva. Pero debido a que ha acumulado capital y aumentado la educación de su fuerza de trabajo, su producción competitiva y de exportación, ahora abarca más intensidad de capital y trabajo especializado.

A menudo, los países pequeños necesitan comercializar más que los países grandes, principalmente debido a que son aptos para tener menos variedad de ventajas naturales. Aunque hay excepciones. Los países pequeños que también tienen ingresos bajos tienden a depender poco del comercio debido a que producen y consumen un poco. La distancia de los mercados extranjeros también desempeña un papel. Los países aislados geográficamente, como Fiji, comercializan menos de lo que se esperaría por su tamaño debido a que los costos de transporte aumentan sustancialmente el precio de los productos comercializados.[26]

A la inversa, Canadá es un país grande y desarrollado cuya dependencia del comercio y el comercio per cápita no sólo están entre los más grandes del mundo sino que son mucho mayores de lo que esperaríamos a partir de la teoría del tamaño del país. Esto puede ser explicado en gran parte por la dispersión de la población en Canadá. Noventa por ciento de su población está ubicada en las 100 millas de frontera con EU, entonces enviar mercancía entre, digamos, Vancouver y Seattle o Toronto y Cleveland es a menudo más viable que entre Vancouver y Toronto.

Aunque la distancia nos ayuda a entender la importancia de las uniones de socios comerciales, también las relaciones políticas y la similitud cultural son factores importantes. Considere la gran cantidad de comercio en las organizaciones regionales y entre los antiguos colonizadores y sus antiguas colonias. Aunque es más importante la preponderancia del comercio mundial entre los países desarrollados debido a que producen y consumen más. Además, involucran especialización tecnológica y diferenciación del producto para ajustarse a los nichos de mercado.

Esto lleva a formular la pregunta de por qué algunos países son desarrollados y otros no —un tema muy complejo que no esperamos resolver—. No obstante, algunos de los factores que afectan los niveles de ingreso, y por lo tanto el comercio, son geográficos. Un estudio demostró que setenta por ciento de las diferencias registradas entre los países en cuanto al ingreso per cápita se pueden justificar por cuatro factores: malaria, dotación de hidrocarburos, acceso costero y costos de transporte, todos relacionados con la geografía.[27] ●

La estática y la dinámica del comercio

Aunque ya nos hemos referido al hecho de que los patrones de comercio cambian, debido a factores tales como las relaciones políticas y económicas entre los países y el desarrollo de las capacidades de un nuevo producto, ahora examinaremos dos teorías —la teoría del ciclo de vida del producto y el diamante de ventaja nacional— que nos ayudan a explicar cómo los países se desarrollan, mantienen y pierden sus ventajas competitivas.

TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

De acuerdo con la teoría de comercio del CVP, para muchos productos la ubicación de la producción se desplaza de un país a otro dependiendo de la etapa en que se encuentre su ciclo de vida.

La teoría internacional de comercio conocida como **teoría del ciclo de vida del producto (CVP)** estipula que la ubicación de producción de ciertos productos fabricados cambia según su ciclo de vida. Este ciclo consiste en cuatro etapas: *introducción, crecimiento, madurez* y *declive*.[28] La tabla 6.2 destaca estas etapas.

TABLA 6.2 Ciclo de vida del producto internacional

Durante su ciclo de vida, el enfoque en la producción de un bien y las ubicaciones de mercado a menudo se desplazan de los mercados industriales hacia los mercados en desarrollo. El proceso está acompañado por cambios en los factores competitivos que afectan la producción y las ventas, así como en la tecnología usada para elaborar el producto.

	Etapa del ciclo de vida			
	1. Introducción	**2. Crecimiento**	**3. Madurez**	**4. Declive**
Ubicación de la producción	• En un país innovador (a menudo industrial).	• En países innovadores y en otros países industriales.	• Múltiples países.	• Principalmente en países en desarrollo.
Ubicación del mercado	• Principalmente en un país innovador, con algunas exportaciones.	• Principalmente en países industriales. • Cambio en los mercados de exportación conforme la producción extranjera reemplaza las exportaciones en algunos mercados.	• Crecimiento en países en desarrollo. • Alguna reducción en los países industriales.	• Principalmente en países en desarrollo. • Algunos países en desarrollo exportan.
Factores competitivos	• Posición casi de monopolio. • Ventas con base en la singularidad más que en el precio. • Características del producto en evolución.	• Demanda en rápido crecimiento. • El número de competidores aumenta. • Algunos competidores inician la reducción de precio. • El producto se vuelve más estandarizado.	• Demanda estabilizada en general. • El número de competidores se reduce. • El precio es muy importante, especialmente en los países en desarrollo.	• Demanda en declive general. • El precio es arma clave. • El número de productores continúa en declive.
Tecnología de producción	• Cortas tiradas de producción. • Métodos en evolución para coincidir con la evolución del producto. • Alta aportación de mano de obra y de competencias laborales en relación con la inversión de capital.	• La aportación de capital aumenta. • Los métodos son más estandarizados.	• Grandes tiradas de producción utilizando altas aportaciones de capital. • Altamente estandarizada. • Se necesita menos competencia laboral.	• Mano de obra no capacitada en grandes tiradas de producción mecanizadas.

Cambios con el ciclo Las compañías desarrollan nuevos productos principalmente porque observan necesidades cercanas a ellas, por lo tanto, una compañía de EU es más apta para crear un nuevo producto para el mercado estadounidense, una compañía francesa para el mercado francés, y así por el estilo. Al mismo tiempo, casi toda la nueva tecnología da como resultado nuevos productos y los métodos de producción se originan en los países desarrollados,[29] los cuales tienen más recursos para desarrollar nuevos productos y la mayor parte del ingreso necesario para comprarlos.

La etapa de introducción está marcada por:

- Innovación en respuesta a la necesidad observada.
- Exportación por el país innovador.
- Evolución en las características del producto.

Introducción Una vez que una compañía ha creado un nuevo producto, teóricamente se puede fabricar en cualquier lugar del mundo. Sin embargo, en la práctica, la etapa de producción temprana, llamada *etapa introductoria*, generalmente ocurre en una ubicación local para que la compañía pueda obtener retroalimentación rápida del mercado y ahorrar en costos de transporte, ya que muchas ventas son locales. Cualquier venta de exportación es principalmente a otro país desarrollado debido a que ahí vive la mayoría de los clientes ricos.

La producción es más apta para emplear mano de obra intensiva que en etapas posteriores, ya que la maquinaria que ahorra trabajo se puede introducir sólo cuando las ventas comienzan a expandirse rápidamente y el producto comienza a estandarizarse en forma favorable. Aunque la producción está en países desarrollados con altos costos de mano de obra, su educación y habilidades a menudo hacen que esta mano de obra sea eficiente en la producción no estandarizada. Incluso si los costos de producción son altos debido a mano de obra cara, las compañías a menudo trasladan los costos a los consumidores, quienes no están dispuestos a esperar posibles reducciones de precio posteriores.

La etapa de crecimiento se caracteriza por:

- Aumentos en la exportación por el país innovador.
- Más competencia.
- Aumento intensivo de capital.
- Alguna producción extranjera.

Crecimiento El crecimiento de las ventas atrae a los competidores al mercado, particularmente en otros países desarrollados. Digamos que el innovador es Estados Unidos y un competidor instala una unidad de fabricación en Japón. La producción japonesa es vendida principalmente en Japón por varias razones:

1. La creciente demanda no permite prestar mucha atención a otros mercados.
2. Los productores japoneses permanecen ocupados en el desarrollo de variaciones únicas del producto para los consumidores japoneses.
3. Los costos japoneses todavía pueden ser altos debido a problemas de la puesta en marcha de la producción.

El crecimiento de las ventas crea un incentivo para que las compañías consideren ahorrar en mano de obra al desarrollar tecnología del proceso, pero este incentivo a menudo se compensa parcialmente debido a que los competidores están diferenciando sus productos, sobre todo para ajustar las necesidades de los diferentes países. Por lo tanto, la ampliación de capital, a pesar del crecimiento, es menor de la que sucederá después. El país de producción original aumentará sus exportaciones, especialmente hacia países en desarrollo, pero perderá ciertos mercados clave de exportación en los cuales comienza la producción local.

Madurez En la *etapa de madurez*, la demanda mundial comienza a nivelarse, aunque puede estar creciendo en algunos países y declinando en otros. Típicamente, se presenta una reorganización de productores, una producción más estandarizada y una creciente importancia del precio como arma competitiva. La producción de capital intensivo reduce el costo por unidad, creando de esta manera incluso más demanda en las economías en desarrollo. Debido a que los mercados y las tecnologías se extendieron, el país innovador no dispone más de una ventaja de producción. Las compañías tienen incentivos para desplazar la producción hacia economías en desarrollo donde pueden emplear en forma eficiente mano de obra menos cara y menos capacitada para realizar la producción estandarizada (capital intensivo). Las exportaciones del país innovador disminuyen conforme la producción extranjera lo desplaza.

La madurez está caracterizada por:

- Un declive en la exportación del país innovador.
- Más estandarización del producto.
- Más intensidad del capital.
- Competitividad de precio aumentada.
- Puestas en marcha de producción en economías emergentes.

Declive Ya que un producto entra en la *etapa de declive*, los factores que se presentan durante la etapa de madurez continúan en evolución. Los mercados de los países desarrollados declinan más rápidamente que los de las economías en desarrollo porque los clientes ricos demandan más productos nuevos. Para ese momento, los factores de costo y mercado han generado que casi toda la producción esté en las economías en desarrollo que exportan hacia mercados de nichos pequeños o en declive en el mundo desarrollado. En otras palabras, el país donde surgió primero la innovación, y de ahí fue exportada, se convierte entonces en el importador.

El declive está caracterizado por:

- Una concentración de producción en países en desarrollo.
- Un país innovador que se vuelve importador neto.

Verificación y limitaciones de la teoría del CVP La teoría del CVP sostiene que la ubicación de las instalaciones de producción que sirven a los mercados mundiales cambia mientras el producto recorre su ciclo de vida. Artículos como bolígrafos y calculadoras de mano han seguido este patrón. Primero fueron producidos en un único país desarrollado y se vendieron a un alto precio. Después la producción se desplazó a múltiples ubicaciones de país desarrollado para servir a los mercados locales. Por último, la mayor parte de la producción se ubica en países en desarrollo y los precios declinan.

Existen muchos tipos de productos para los cuales las ubicaciones de producción no cambian. Tales excepciones incluyen lo siguiente:

No todos los productos se ajustan a la dinámica del CVP.

- Productos con altos costos de transporte que pueden haber sido producidos cerca del mercado, por lo tanto nunca se vuelven exportaciones importantes.
- Productos que, debido a innovación muy rápida, tienen ciclos de vida extremadamente cortos, haciendo imposible reducir costos al desplazar la producción de un país a otro. Algunos artículos de moda se ajustan a esta categoría.
- Productos de lujo para los cuales el costo es de poca importancia para el consumidor. De hecho, la producción en un país en desarrollo puede causar que los consumidores perciban el producto como menos lujoso.
- Productos para los cuales una compañía puede usar una estrategia de diferenciación, quizá a través de publicidad, para mantener la demanda del consumidor sin tener que competir con base en el precio.
- Productos que requieren mano de obra técnica especializada cerca de la producción para modificarlos en su siguiente generación. Esto parece explicar el dominio estadounidense de largo plazo en la producción de equipo médico y el dominio alemán en las imprentas rotativas.

Sin importar el producto, para las compañías internacionales la tendencia es introducir nuevos productos en casa y en el exterior casi simultáneamente. En otras palabras, en lugar de sólo observar las necesidades que hay en sus mercados locales, las compañías desarrollan productos

y servicios para los segmentos observables del mercado mundial. Al hacer eso, eliminan demoras en lo que un producto es difundido internacionalmente, y elijen una ubicación de producción inicial (la cual puede o no estar en el mercado local de la compañía innovadora) que minimizará los costos de servir a los mercados de múltiples países.

EL DIAMANTE DE LA VENTAJA DE COMPETITIVIDAD NACIONAL

De acuerdo con la teoría del diamante de la ventaja de competitividad nacional, el desarrollo de las compañías de productos competitivos internacionalmente depende de que sean favorables:

- Las condiciones de la demanda.
- Las condiciones del factor.
- Las industrias de apoyo y otras relacionadas.
- La estrategia de la compañía, estructura y rivalidad.

¿Por qué los países han desarrollado y sostenido diferentes ventajas competitivas? El **diamante de la ventaja de competitividad nacional** es una teoría que muestra cuatro características importantes para la superioridad competitiva: condiciones de la demanda; condiciones del factor; industrias de apoyo y otras relacionadas; y estrategia de la compañía, estructura y rivalidad[30] (vea la figura 6.5).

Ya hemos analizado bastante estas condiciones en el contexto de las teorías de comercio, pero cómo se combinen afecta el desarrollo y la existencia continua de las ventajas competitivas. Por lo tanto, el marco de trabajo de la teoría es una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan y sostienen las compañías globalmente competitivas.

Facetas del diamante A menudo, las cuatro condiciones mencionadas necesitan ser favorables para una industria en un país para lograr y mantener la supremacía global.

Condiciones de la demanda Las *condiciones de la demanda* constituyen la primera característica señalada en la teoría. La teoría del CVP y la teoría de la similitud de los países muestran que los nuevos productos (o industrias) surgen a partir de la observación de una necesidad o demanda percibidas por las compañías, necesidad que a menudo existe en su país y es donde además inician la producción. Éste fue el caso para la industria de los mosaicos de cerámica italiana después de la Segunda Guerra Mundial: durante un auge constructivo de casas ocurrido después de la guerra, los consumidores demandaban pisos frescos (los cuales serían proporcionados por los mosaicos de cerámica) debido al caluroso clima italiano.

Revisión de concepto

En el análisis del concepto de economía de mercado visto en el capítulo 4, explicamos que tal sistema fomenta un intercambio abierto de bienes y servicios entre productores y consumidores, constituidos ambos grupos por "individuos"·que toman sus propias decisiones económicas; al respecto, entonces, la interacción entre productores y consumidores determina qué productos serán producidos y en qué cantidades.

Condiciones del factor Continuando con nuestro ejemplo, la segunda característica —*condiciones del factor* (recuerde el lector la teoría sobre ventaja natural vista dentro de la de ventaja absoluta y la teoría de proporciones de los factores)— influyó en la elección de la cerámica que cubriría la demanda del consumidor y en la elección de Italia como ubicación de la producción. La madera estaba menos disponible y era más cara que los mosaicos de cerámica, y la mayoría de los factores de producción (mano de obra capacitada, capital, tecnología y equipo) estaban disponibles en Italia en términos favorables.

Industrias de apoyo y otras relacionadas La tercera característica —la existencia cercana de *industrias de apoyo y relacionadas* (esmaltes y vidriado)— fue también favorable. Recuerde, por

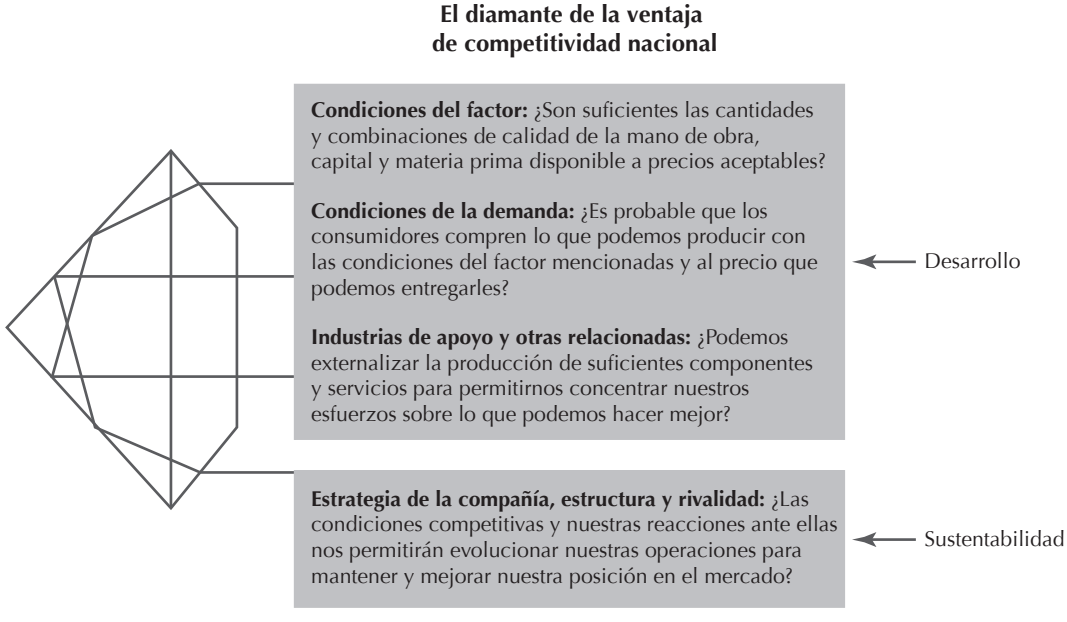


FIGURA 6.5 El diamante de la ventaja de competitividad nacional

La interacción de estas condiciones debe ser generalmente favorable si una industria en un país desea desarrollarse y sostenerse. La teoría fue desarrollada teniendo en cuenta condiciones domésticas, pero la globalización resulta en condiciones favorables que pueden venir de cualquier lugar.

Fuente: Basada en Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, Vol. 68, núm. 2, marzo-abril de 1990.

ejemplo, la importancia de los costos de transportación vista en la teoría de tamaño del país, en las decisiones de especialización y en los factores limitantes de la teoría del ciclo de vida del producto.

Estrategia de la compañía, estructura y rivalidad La combinación de tres características —demanda, condiciones del factor e industrias de apoyo y otras relacionadas— influyó en las decisiones de las compañías para iniciar la producción de mosaicos de cerámica en Italia después de la guerra. La capacidad de las compañías para desarrollar y sostener una ventaja competitiva requirió de circunstancias favorables para que ocurriera la cuarta característica: *estrategia de la compañía, estructura y rivalidad.*

Las barreras para entrar al mercado fueron bajas en la industria del mosaico (algunas compañías arrancaron con sólo tres empleados), y cientos de compañías iniciaron la producción. La rivalidad se volvió intensa conforme las compañías trataron de servir en forma cada vez más sofisticada a los consumidores italianos. Estas circunstancias forzaron la llegada de grandes adelantos en tecnologías del proceso y del producto, lo que dio a los productores italianos ventajas sobre las compañías extranjeras y les permitió obtener la participación global más grande en la exportación de mosaicos.

Limitaciones de la teoría del diamante de la ventaja de competitividad nacional La existencia de cuatro condiciones favorables no garantiza que se desarrollará una industria en un escenario local dado. Los empresarios pueden enfrentar condiciones favorables para muchas líneas de negocio diferentes. De hecho, la teoría de la ventaja comparativa sostiene que las limitaciones de recursos pueden causar que las compañías de un país eviten competir en algunas industrias a pesar de tener una ventaja absoluta. Las condiciones imperantes en Suiza parecían favorecer el éxito si algunas compañías de ese país hubieran participado en la industria de las computadoras personales. Sin embargo, las compañías suizas prefirieron proteger sus posiciones globales en líneas de productos tales como relojes o instrumentos científicos más que reducir los esfuerzos de innovación en estas industrias al desplazar su altamente capacitada gente hacia el desarrollo de una nueva industria.

La existencia local de todas las condiciones:

- No garantiza que se desarrollará una industria.
- No es necesaria con la globalización.

Una segunda limitación concierne al crecimiento de la globalización. Las industrias sobre las cuales se fundamenta esta teoría crecieron cuando el acceso de las compañías a las capacidades competitivas tuvo un enfoque más local. Podemos ver enseguida cómo afecta la globalización a cada una de las cuatro condiciones señaladas.

1. Las observaciones sobre las condiciones de la demanda extranjera o de la demanda extranjera más la doméstica han estimulado mucho del reciente crecimiento en exportación de Asia. De hecho, compañías japonesas como Uniden y Fujitech dirigen sus ventas casi completamente a los mercados extranjeros.[31]
2. Las compañías y los países no dependen completamente de las condiciones de los factores. Por ejemplo, el capital y los directores son ahora internacionalmente móviles, y las compañías pueden hacer uso de ubicaciones extranjeras para procesar parcialmente su producción.
3. Si las industrias relacionadas y de apoyo no están disponibles localmente, materiales y componentes se consiguen ahora más fácilmente debido a los avances en transportación y a más relajadas restricciones de importación. De hecho, muchas empresas multinacionales ensamblan ahora productos con partes suministradas desde una variedad de países.
4. Las compañías reaccionan no sólo ante rivales locales sino también ante rivales de procedencia extranjera, contra quienes compiten tanto en su país como en el extranjero. Por lo tanto, la ausencia doméstica previa de cualquiera de las cuatro condiciones del diamante puede no inhibir a las compañías e industrias de obtener esas condiciones y volverse globalmente competitivas.

Usar el diamante de la transformación Al expandir la teoría del diamante de la ventaja de competitividad nacional para incluir los cambios traídos por la globalización, podemos ver la validez de las políticas económicas de los países. En nuestro caso de apertura, Costa Rica diversificó su economía a partir de productos agrícolas hacia productos de alta tecnología al satisfacer las condiciones de ingreso al mercado delineadas por el diamante. Esta transformación pudo no haber ocurrido si las autoridades de Costa Rica hubieran considerado solamente lo que estaba disponible dentro sus propias fronteras. En Costa Rica, existía (y aún existe) muy poca demanda para los productos de alta tecnología, como microprocesadores y dispositivos médicos, que ahora



Punto ¿Las naciones deben usar políticas estratégicas de comercio?

Punto Sí ¿Por qué es tan importante adquirir ventaja en el comercio mundial? Por una cosa, si un país quiere (y tiene que) competir en el globalizado ambiente de negocios actual, obviamente debe desarrollar y mantener algunas industrias que serán internacionalmente competitivas. Pero esas industrias también deben crecer y ganar ingresos suficientes para mantener activa su economía local. ¿Cuál es el papel de un gobierno en el proceso de volverse global? Debe ser fundamental aportar todo su esfuerzo; después de todo, aquí estamos hablando de economías nacionales.

El papel de un gobierno raramente es neutral. El gobierno puede pretender que sus políticas económicas no afecten el desempeño de industrias locales específicas en la etapa mundial, pero muchas de esas políticas están destinadas a tener precisamente ese efecto. ¿Quiénes argumentarán que los esfuerzos de EU para "mejorar la productividad agrícola" y "reforzar las capacidades de defensa" no tienen nada que ver con el hecho de que realice sustanciales negocios en la exportación de productos agrícolas y aeroespaciales?

Además, precisamente casi cada política gubernamental diseñada para ayudar a una industria tendrá un efecto negativo sobre otra. Las aerolíneas europeas se quejan (con alguna justificación) de que el apoyo gubernamental hacia el tráfico ferroviario de alta velocidad en Europa las priva de los ingresos que necesitan para competir contra las foráneas empresas de transporte estadounidenses, las cuales no tienen mucho de qué preocuparse con respecto al tráfico de pasajeros de ferrocarril en su país. En otras palabras, en todos lados los legisladores nacionales enfrentan las compensaciones. Entonces, si cada política gubernamental ayudará a una parte mientras perjudica otra, ¿por qué las prácticas de un país no deberían convocar a tener especial cuidado con las industrias que probablemente le darán su mejor ventaja competitiva?

Ejecutar un plan de este tipo puede ser muy simple. Primero, dar con una industria en crecimiento e investigar qué factores la hacen competitiva (o potencialmente competitiva). Luego, identificar las ventajas competitivas que se tengan como país (y asegurarse de saber por qué se tienen esas ventajas). Por último, desarrollar una pequeña sinergia entre los puntos fuertes que se hayan descubierto durante ambos procesos: dar con los recursos necesarios para apoyar las industrias que se ajusten mejor a las ventajas del país.

Este programa —el cual viene bajo el encabezado general de *política estratégica de comercio* o *política industrial*— es particularmente efectivo si se trata de un país en desarrollo. ¿Por qué? Porque el país probablemente ya decidió que (1) necesita integrarse en la economía global, y (2) necesita entender la mejor manera de desempeñarse bien en el juego internacional. Si países competitivos apoyan iniciativas muy potenciales y cierto país no, las nuevas industrias de este último estarán en desventaja.[32] Hasta cierto punto todo irá bien, pero ese país necesita recordar que simplemente abrir sus fronteras a la competencia extranjera no necesariamente significa que los productores locales tendrán un periodo de más fácil competencia fuera del país o localmente.

Cuando las fronteras se abran de par en par, las primeras compañías que acepten la invitación a ingresar serán competidores extranjeros con ventajas considerables sobre las industrias nacionales que se esté intentando desarrollar. Esas compañías tendrían una ventaja importante que les permitiría desarrollar no sólo ciertas eficiencias internas sino las relaciones convenientes con todo mundo en el canal de distribución internacional.

Además, sin importar qué tan prometedoras puedan ser las industrias meta de un país, o qué tan cuidadosamente se haya intentado hacer coincidir esas industrias con las propias ventajas competitivas como país en desarrollo, probablemente sus compañías no tengan la tecnología ni las herramientas de marketing que necesitarán para competir. Entonces, ¿por qué no ayudarlas?[33]

Esto nos trae de regreso a por qué la política estratégica de comercio es nuestra elección óptima cuando se es un país en desarrollo: el gobierno debe proteger sus industrias locales —es decir, ayudarlas a obtener las capacidades y la tecnología que necesitarán—. Puede también enfocar sus esfuerzos por atraer inversiones extranjeras en las compañías que tengan las herramientas técnicas y de marketing que el país necesita; éste es un buen camino para conseguir el tipo de producción que necesita. Y no perjudicaría ampliar los incentivos a las industrias con las que ya cuenta.

¿Quiere usted alguna evidencia de que la política estratégica de comercio resulta efectiva en ayudar a las naciones en desarrollo a hacerse globales? Mire a Singapur, que no sólo gestionó para atraer compañías con experiencia en la producción de electrónicos para el consumidor, sino que eventualmente emergió como un competidor global debido a que tuvo la ventaja de salarios bajos.[34] De igual modo, tenemos amplia evidencia de que el *laissez-faire* a menudo no funciona en los países en desarrollo. Por ejemplo, en el sur del Sahara africano, las instituciones del gobierno están arraigadas tan profundamente que es casi imposible para cualquiera —ya sean personas o multinacionales— hacer un movimiento sin enredarse en la maraña burocrática.[35]

Además, debido a que en los países en desarrollo ninguna institución tiene muchos recursos, todos prefieren enfocar sus esfuerzos colectivos en las industrias específicas que tienen más potencial en cuanto a competitividad internacional; por lo demás, todo lo que tienen es un puñado de dependencias con pocos recursos y secretarías enfocadas en mercados dispersos por todo el panorama económico.[36]

produce; sin embargo, la buena transportación hace eficiente y posible la exportación. De forma similar, al país le faltaron inicialmente algunas de las condiciones del factor necesarias para producir bienes de alta tecnología, especialmente personal capacitado. Sin embargo, eventualmente alteró su sistema educacional para ajustar el desarrollo de recursos humanos a las necesidades de producción y permitió a las compañías contratar a directores y técnicos extranjeros para llenar

¿Las naciones deben usar políticas estratégicas de comercio?

Contrapunto

No Por supuesto, los países deben intentar volverse más competitivos en las industrias que prometen los mejores rendimientos y tienen el mayor potencial para volverse globales. Obviamente, existen los que tal vez añaden valor (en forma de altas ganancias y buenos sueldos) a la producción nacional. Sin embargo, la política estratégica de comercio no es la mejor forma de lograr los objetivos —sobre lo cual casi todo mundo está de acuerdo.

Haré una concesión: bajo circunstancias limitadas, un programa enfocado en un objetivo funcionará, particularmente para los países pequeños como Costa Rica. Debido a que el PIB de Costa Rica equivale a menos de diez por ciento del valor de las ventas anuales de Walmart, los grupos de interés pueden trabajar juntos de modo manejable para alcanzar acuerdos de beneficio mutuo con la mínima frustración. ¿Pero en una economía grande? Imposible.

Sin embargo, es debatible hasta qué punto el éxito de la economía de Costa Rica se debe a la política estratégica de comercio y cuánto se remonta a las condiciones que existieron antes de que el gobierno iniciara el proceso integral de dar con las industrias objetivo. Costa Rica ya tenía una mano de trabajo bien capacitada, un nivel relativamente alto de libertad económica, una población grande de trabajadores que hablaban inglés, una calidad de vida atractiva para el personal extranjero y un alto nivel de estabilidad política. Sí, Costa Rica consiguió a Intel, pero sólo es justo señalar que Intel ya había decidido poner una planta en algún lugar de América Latina. Entonces, el trabajo de Costa Rica fue básicamente convencer a Intel de que era mejor elección que otros países, como Brasil y Chile, los cuales estarían en desventaja de distancia cuando llegaran a enviar producción a Estados Unidos.

Una alternativa para un país es enfocarse en las condiciones que afectan su atractivo para con las compañías rentables en general, en lugar de intentar encontrar industrias meta en particular. En otras palabras, un gobierno puede alterar las condiciones que afectan una decisión de ubicación, es decir, proporciones de los factores, eficacia, e innovación al actualizar los factores de producción —mejorando las capacidades humanas, proporcionando una infraestructura adecuada, fomentando en los consumidores que demanden productos de mayor calidad y promoviendo un ambiente competitivo en general— para cualquier industria interesada en hacer negocios con sus vecinos.

Regresemos a los comentarios sobre el sur del Sahara. Incluso haré otra concesión: la inercia institucional es una forma de vida en el área y no hay razón para esperar que se termine en algún momento.[37] Pero, ¿y si vemos las cosas desde otra perspectiva? Más que tratar de enfocarse en una industria específica, es decir, en el universo de alta tecnología global, ¿no encontrarían todas esas dependencias burocráticas y secretarías más fácil revisar (y reforzar) sus propias leyes, dar pasos para estabilizar sus poblaciones, rectificar sus injusticias económicas, sociales y de género más flagrantes, y apoyar a la actividad empresarial en los sectores informales de sus economías? ¿No sería más productivo promover un ambiente de confianza —donde las ayudas del gobierno reduzcan los costos de las transacciones para que las compañías locales quieran trabajar con otras compañías, locales y extranjeras, para adquirir un poco de conocimiento y algo de los recursos que necesitan para competir?[38]

Una vez más, en lugar de seleccionar y regatear sobre las industrias especiales, ¿no sería más recomendable mejorar el ambiente de inversión en el que todos, al final, tendrán que operar de todas maneras?

En este punto, yo podría tomar también la ofensiva en este debate. Las políticas estratégicas de comercio resultan típicamente en no más que liquidaciones pequeñas, principalmente porque la mayoría de los gobernantes encuentran difícil identificar y dirigir a las industrias correctas.[39] ¿Y si un país dirige una industria para la que la demanda global nunca esté a la altura de las expectativas? Esto pasó en Reino Unido y Francia cuando financiaron los planes de los pasajeros supersónicos. O ¿qué pasa si las compañías locales ubicadas en la industria meta simplemente se quedan cortas en cuanto a ser competitivas? Esto es lo que sucedió cuando Tailandia decidió entrar en el negocio del acero.[40]

¿Qué pasa si demasiadas naciones dirigen las mismas industrias globales, exponiéndose así a una competencia excesiva y a obtener rendimientos inadecuados?[41] ¿Qué pasa si dos países compiten por apoyar a la misma industria, como sucedió con Brasil y Canadá cuando decidieron producir jets regionales en el mismo hemisferio?[42] Finalmente, ¿qué pasa si un país selecciona exitosamente una industria sólo para encontrar condiciones inesperadas? ¿Debe permanecer el tiempo necesario para tener que reaccionar ante diversas presiones, como la presión de apoyar el empleo en una industria desafortunada?[43]

Finalmente, incluso si un gobierno puede identificar una industria de crecimiento futuro donde una compañía local probablemente tenga éxito —muy grande de ser así— no significa que una compañía merezca asistencia pública. La historia recomienda que las naciones permitan a sus empresarios hacer lo que hacen mejor: tomar riesgos que no pongan en peligro a todos los sectores de la economía. El resultado final probablemente sea siempre el mismo: algunos fracasarán, pero los exitosos sobrevivirán y prosperarán en forma competitiva.

los vacíos de personal. Finalmente, desarrolló factores locales, como energía eléctrica adicional y habilidades en metalurgia, y atrajo compañías de tecnología lo suficientemente alta como para asegurar la existencia de un vibrante entorno competitivo. Por lo tanto, entender y tener las condiciones necesarias para competir globalmente es importante, pero esas condiciones no son ni estáticas ni meramente locales.

Teoría de la movilidad de los factores

Conforme la cantidad y calidad de las condiciones del factor de los países cambian, sus capacidades relativas cambian también, posiblemente debido a circunstancias internas. Por ejemplo, si las tasas de ahorro aumentan, los países tienen más capital en relación con sus factores de tierra y mano de obra. Si gastan relativamente más en educación, mejoran la calidad del factor mano de obra.

Actualmente, uno de los cambios más grandes en marcha concierne a las cifras de población. A las tasas presentes, 33 países, incluyendo Japón e Italia, están proyectados para tener poblaciones más pequeñas en 2050 que ahora, principalmente por tasas bajas de fertilidad. Los países también se están encontrando con poblaciones viejas, quedando pocas personas para realizar la producción, y con la necesidad de aumentar la inmigración para mantener las presentes proporciones de personas empleadas a retiradas. De modo concomitante, se espera que nueve países rindan cuentas de la mitad del aumento de la población, con India, Paquistán y Nigeria a la cabeza.[44]

Estos cambios, por supuesto, son importantes para entender y predecir cambios en la producción de exportación y las ubicaciones de los mercados de importación. Al mismo tiempo, la movilidad del capital, de la tecnología y de las personas afecta el comercio y posiciones competitivas relativas. Aquí abordamos la **teoría de la movilidad de los factores** de los patrones de comercio, la cual se enfoca en por qué se desplazan los factores de producción, en los efectos de ese desplazamiento sobre la transformación de las dotaciones de factores, y en el impacto de la movilidad de los factores internacionales (especialmente personas) en el comercio mundial.

¿POR QUÉ SE DESPLAZAN LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN?

Revisión de concepto

Como explicamos en el capítulo 1, una inversión extranjera es un interés en una compañía o la propiedad de un préstamo hecho a otra parte; tal transacción se puede llevar a cabo entre países, por supuesto, y las compañías usan alguna forma de inversión de cartera para obtener un beneficio económico a corto plazo. También señalamos que para ganar más altos rendimientos en inversiones de corto plazo, las empresas desplazan fondos rutinariamente de país a país.

El capital y la mano de obra se desplazan internacionalmente para:

- Obtener más ingresos.
- Huir de situaciones políticas adversas.

Capital El capital, especialmente el de corto plazo, es el factor de producción más móvil en el plano internacional. Las compañías y los individuos privados transfieren capital principalmente por diferencias en el rendimiento esperado (estimando el riesgo). Encuentran información sobre diferencias en los tipos de interés fácilmente disponibles, y pueden transferir capital vía telefónica al instante a un bajo costo. El capital de corto plazo es más móvil que el capital de largo plazo, como la inversión directa, debido a que tiene más probabilidades de situarse en un mercado activo en el que los inversionistas pueden rápidamente comprar propiedades extranjeras y venderlas si quieren para transferir capital de regreso a su país de origen o a otro país.

Las condiciones políticas y económicas afectan las percepciones de los inversionistas de riesgo sobre dónde prefieren colocar su capital. Al mismo tiempo, las compañías invierten a largo plazo para aprovechar los mercados, mejorar la calidad y disminuir los costos de operación. Sin embargo, los negocios no constituyen todos los movimientos internacionales. Los gobiernos dan ayuda exterior y préstamos. Las organizaciones no gubernamentales donan dinero para mitigar condiciones económicas y sociales inquietantes. Los individuos envían fondos para ayudar a sus familias y amigos en países extranjeros. Sin importar el donante o el motivo, los resultados afectan las dotaciones de factores.

Personas Las personas son menos móviles que el capital. Algunas, por supuesto, viajan a otros países como turistas, estudiantes y jubilados; sin embargo, esto no afecta las dotaciones de factores debido a que los viajeros no trabajan en los países destino. A diferencia de los fondos que pueden ser transferidos a bajo costo vía telefónica, las personas a menudo deben incurrir en altos costos de transportación para trabajar fuera de su país. Si se desplazan de modo legal, deben obtener los papeles de migración, los cuales la mayoría de los países proporcionan moderadamente. Por último, deben aprender otro idioma y ajustarse a una cultura lejos de sus grupos de apoyo acostumbrados. A pesar de tales barreras, la gente tolera penurias y riesgos para migrar a otro país.

La migración fue el motor principal de la globalización hacia finales del siglo XIX y principios del XX, y en el presente siglo de nuevo es importante. Aproximadamente, 3 por ciento de la población mundial (más de 200 millones de personas) ha migrado hacia otro país.[45] Debido a que este 3 por ciento se distribuye de modo irregular, el porcentaje es mucho mayor en algunos países que en otros; en Estados Unidos representa once por ciento de la población.[46]

De las personas que salen a trabajar al extranjero, algunas se desplazan de forma permanente, otras de modo temporal. Algunas que pueden emigrar a otro país se vuelven ciudadanos y planean residir ahí por el resto de su vida. En contraste, las empresas multinacionales pueden

asignar algún trabajo en el extranjero por periodos que van desde algunos días hasta varios años (a menudo a un lugar hacia donde también transfieren capital), en tanto que algunos países permiten a los trabajadores ingresar con permisos de trabajo temporal, a menudo por periodos cortos. Por ejemplo, aproximadamente dos tercios de la población de los Emiratos Árabes Unidos son trabajadores temporales.[47] En muchos casos, los trabajadores dejan a sus familias detrás con la esperanza de regresar a casa después de ahorrar dinero suficiente en el país extranjero. Algunos se desplazan de forma legal, otros ilegalmente (es decir, son indocumentados).

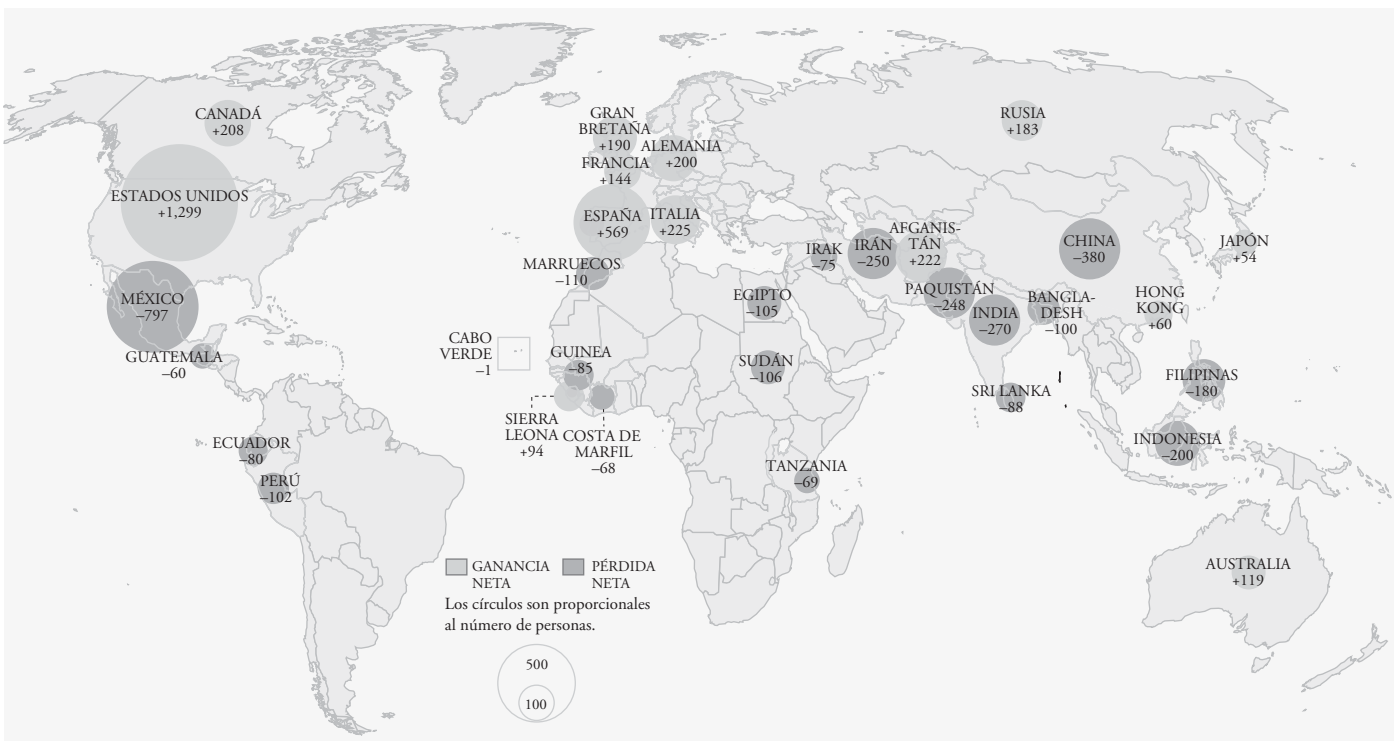
Motivos económicos Las personas trabajan en otro país en gran parte por razones económicas. Los trabajadores de Indonesia trabajan en Malasia porque pueden ganar 10 veces más de lo que ganarían en su país.[48] Muchos ejecutivos occidentales firman contratos de empleo con hoteles de empresas estatales ubicadas en China que buscan mejorar su desempeño.[49] Después de que la economía empeoró en 2008, cifras sustanciales de inmigrantes en el mundo regresaron a sus países de origen, se estima que 60 mil indonesios que habían estado trabajando en las naciones asiáticas adineradas regresaron a su país.[50]

Motivos políticos Las personas también se desplazan por razones políticas —por ejemplo, debido a la persecución política o a los peligros de la guerra, en cuyo caso se les conocen como refugiados— y a menudo se vuelven parte de la fuerza de trabajo disponible donde viven. Algunas veces es difícil distinguir entre los motivos políticos y los económicos debido a las pobres condiciones económicas que a menudo van paralelas a las malas condiciones políticas. A principios del siglo XXI, cientos de colombianos dejaron su país huyendo de la guerra civil y el desempleo. El mapa 6.2 resalta la inmigración global reciente.

MAPA 6.2 Inmigración global

La ganancia neta y las cifras de pérdidas están en miles y reflejan las cifras promedio anuales de inmigrantes. Observe que el movimiento es principalmente de los países en desarrollo hacia los desarrollados, y que el movimiento *hacia las naciones en desarrollo* consiste principalmente en migrantes de los países vecinos. En total, aproximadamente tres por ciento de la población mundial —cerca de 200 millones de personas— vive fuera de los países donde nació.

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, del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional.



EFECTOS DE LOS MOVIMIENTOS DEL FACTOR

Los movimientos de factor alteran las dotaciones de factores.

Ni el capital internacional ni la movilidad de la población son novedad. Por ejemplo, de no haber sido por la masiva inmigración, Australia, Canadá y Estados Unidos tendrían ahora una población reducida. Además, muchos inmigrantes llevaron capital humano con ellos, entonces lo sumaron a la base de habilidades que facilitaron a esos países ser novedosamente competitivos en una selección de productos que de otra manera hubieran tenido que importar. Finalmente, esos mismos productos recibieron capital extranjero para desarrollar infraestructura y recursos naturales, lo cual alteró todavía más sus estructuras competitivas y el comercio internacional.

¿Qué sucede cuando la gente se desplaza? La evidencia reciente es en gran parte anecdótica. No obstante, los movimientos de los factores son sustanciales para muchos países e insignificantes para otros. De esta manera, el nacimiento en el exterior como un porcentaje de la población total es de más de 20 por ciento para Luxemburgo, Australia, Suiza, Nueva Zelanda y Canadá, pero no mayor al 2 por ciento en Corea del Sur, la República Eslovaca, Hungría y Japón.[51]

Estados Unidos es actualmente ejemplo de un país cuya reciente inmigración está concentrada en gran parte en los extremos alto y bajo de las capacidades humanas. Más de un tercio de todas las personas con grados de doctorado en Estados Unidos son nacidas en el extranjero. En el otro extremo, la mucho más reciente inmigración de EU está compuesta por trabajadores con baja capacitación. En ambos extremos EU, al menos hasta antes de la recesión económica de 2008, ha tenido escasez de trabajadores nativos, lo cual ha sido parcialmente compensado a través de la inmigración.

Aislar un aspecto particular de la movilidad de la mano de obra es muy difícil. Aunque la mano de obra y el capital son factores de producción diferentes, están entrelazados. Por ejemplo, Singapur se ha transformado a partir de ser un país de mano de obra intensiva y salarios bajos a un país con capital intensivo y salarios altos, en gran parte por acumulación de capital llegado del extranjero.[52] Mucha de esta acumulación de capital ha sido en capital humano —por importación de extranjeros capacitados y por educación de su propia mano de obra.

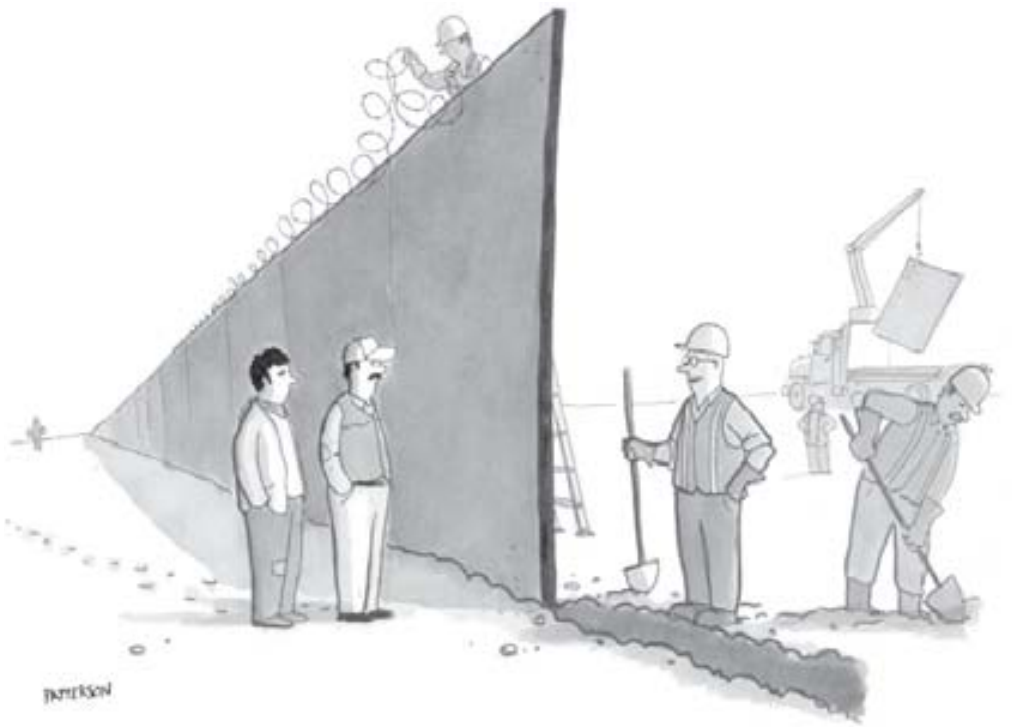
Un tema controversial es el efecto de la migración hacia el exterior en los países. Por un lado, los países pierden recursos potencialmente productivos cuando la gente educada se va, situación conocida como **fuga de cerebros**. Por otro lado, los países pueden recibir dinero de esa gente. Ecuador perdió casi 5 por ciento de su población entre 1999 y 2001, incluyendo 10 mil maestros y muchas otras personas con capacidades de trabajo sustanciales. Sin embargo, muchas de estas personas están mandando remesas a Ecuador. De hecho, en 2007 los flujos de remesas hacia todos los países fueron estimados en 337 mil millones de dólares estadounidenses, y las afluencias para varios países sumaron más de 15 por ciento de su producto interno bruto.[53]

También existe evidencia de que el movimiento hacia el exterior y las remesas de las personas condujeron a un aumento en la puesta en marcha de compañías y capital en sus países de origen. Además, los emigrantes aprenden afuera, transfieren ideas al regresar a casa, usan el capital enviado para iniciar negocios con los miembros de la familia o ellos solos y exportan a las compañías con las que entraron en contacto afuera.[54]

Finalmente, los países que reciben recursos humanos productivos también incurren en costos al proporcionarles servicios sociales y aculturarlos al hacer que aprendan un nuevo idioma y se integren a la sociedad receptora. De esta manera, por un lado, existe una necesidad de empleo para los inmigrantes; por otro lado, ha habido retrocesos que se relacionan con los costos. (La caricatura de la figura 6.6 ilustra este conflicto). Los trabajadores no capacitados que desempeñan trabajos que los trabajadores nativos no quieren realizar —lavar platos, cultivar la tierra, cosechar productos agrícolas— a menudo tienen niños que eventualmente ingresan a la fuerza laboral. Si estos niños tampoco son capacitados, el país está perpetuando a largo plazo una clase de "desposeídos". Si los niños logran capacitarse, entonces hay necesidad de traer más trabajadores no capacitados de fuera.

LA RELACIÓN ENTRE EL COMERCIO Y EL FACTOR DE MOVILIDAD

El movimiento del factor es una alternativa para el comercio que puede o no constituirse en un uso más eficiente de los recursos.[55] Vamos a ver cómo el libre comercio asociado con la libertad del factor de movilidad internacional a menudo resulta en la más eficiente distribución de los recursos.



"¿Amigos, necesitan un trabajo?"

FIGURA 6.6

Por un lado, los países ponen barreras al ingreso de inmigrantes; por otro, necesitan a los inmigrantes para que realicen los trabajos especializados.

Fuente: Gary Patterson/Cartoon Bank.

Sustitución Cuando las proporciones del factor varían ampliamente entre los países, existen presiones para los factores más abundantes de trasladarse a los países con mayor escasez, donde puedan disponer de un mejor rendimiento. En países donde la mano de obra es más abundante que el capital, los trabajadores tienden a estar desempleados o mal pagados. Si es posible, gran parte de la fuerza laboral disponible va a países que tienen mayor empleo y salarios más altos.

Existen presiones para los factores más abundantes para desplazarse a las áreas de escasez.

De modo similar, el capital tiende a trasladarse de los países donde abunda a los cuales escasea; como México, que obtiene capital de Estados Unidos, el cual a su vez obtiene mano de obra de México.[56] Si los productos terminados y los factores de producción fueran libres de moverse internacionalmente, los costos comparativos de transferir productos y factores determinarían la ubicación de la producción.

Sin embargo, como es la verdad del comercio, existen restricciones sobre los movimientos de los factores que los hacen sólo parcialmente móviles a nivel internacional —tales como las restricciones de inmigración estadounidenses y las restricciones al capital de propiedad extranjera que impone México en la industria del petróleo.

Un ejemplo hipotético, mostrado en la figura 6.7, debe ilustrar la posibilidad de sustitución del comercio y de los movimientos del factor bajo escenarios diferentes. Asuma lo siguiente:

- Estados Unidos y México tienen tierra igualmente productiva disponible al mismo costo para el cultivo de jitomates.
- El costo por transportar los jitomates entre Estados Unidos y México es de $0.75 por bushel.
- Los trabajadores de cualquier país recolectan un promedio de dos bushel por hora durante una temporada de cosecha de 30 días.

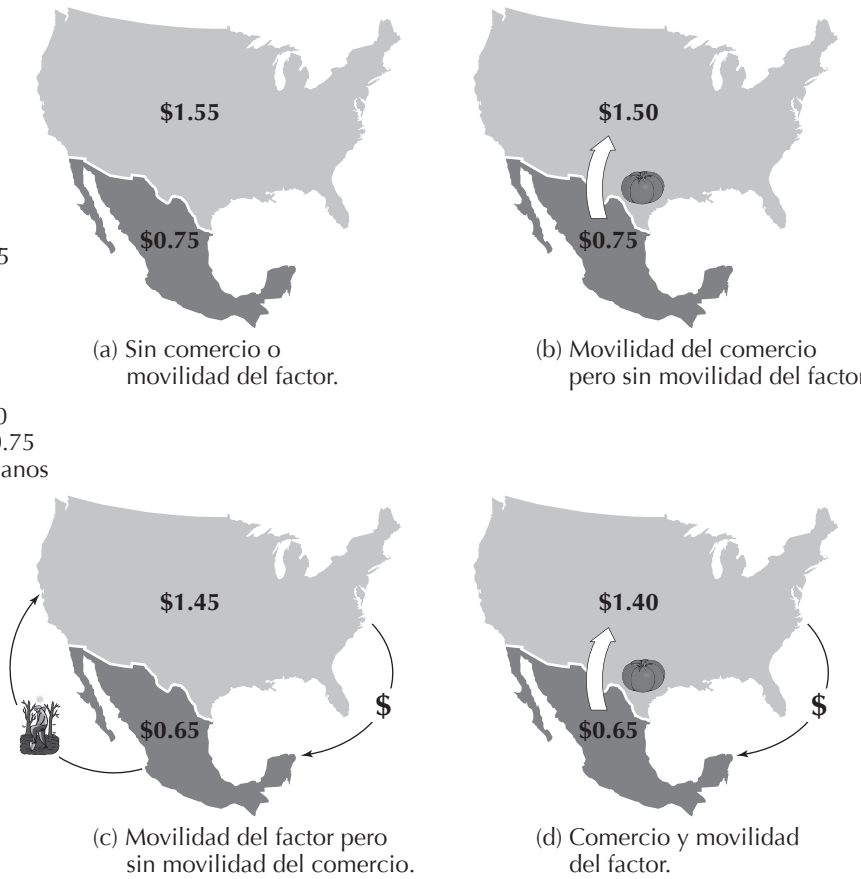
Las únicas diferencias en precio entre los dos países se deben a variaciones en los costos de capital y mano de obra. En Estados Unidos, el costo de la mano de obra es de $20.00 por día, o $1.25 por bushel; en México es de $4.00 por día, o $0.25 por bushel. El capital necesario para comprar semillas, fertilizantes y equipo cuesta el equivalente a $0.30 por bushel en Estados Unidos y $0.50 por bushel en México.

FIGURA 6.7 Comercio no restringido, movilidad del factor y costo de jitomates

Los costos son más bajos cuando el comercio no es restringido y los factores de producción son móviles.

Suposiciones, costo por bushel:

1. Mano de obra de EU = $1.25
2. Mano de obra de México = $0.25
3. Mano de obra mexicana en Estados Unidos (incluyendo los costos incrementales) = $1.15
4. Capital de EU = $0.30
5. Capital de México = $0.50
6. Capital de EU en México = $0.40
7. Transporte para exportación = $0.75
8. Transporte de trabajadores mexicanos a EU = $0.90



(a) Sin comercio o movilidad del factor.

(b) Movilidad del comercio pero sin movilidad del factor.

(c) Movilidad del factor pero sin movilidad del comercio.

(d) Comercio y movilidad del factor.

Si ni la producción de jitomates ni los factores de producción se pueden desplazar entre los dos países (vea la figura 6.7[a]), el costo de los jitomates producidos en México para el mercado mexicano es de $0.75 por bushel ($0.25 de mano de obra más $0.50 de capital), mientras los producidos en Estados Unidos para su mercado cuestan $1.55 por bushel ($1.25 de mano de obra más $0.30 de capital). Si los dos países eliminaran las restricciones comerciales impuestas entre ellos sobre los jitomates (figura 6.7[b]), EU importaría de México debido a que el costo mexicano de $0.75 por bushel más $0.75 por transporte de los jitomates sería $0.05 menor que el costo de $1.55 por bushel de cultivo en Estados Unidos.

Consideremos otro escenario en el que ningún país permita la importación de jitomates, pero que ambos permitan ciertos movimientos de mano de obra y capital (figura 6.7[c]). Los trabajadores mexicanos pueden ingresar a Estados Unidos con permisos de trabajo temporales por un gasto incremental de $14.40 por día por trabajador, o $0.90 por bushel, para cubrir los costos de vivienda y traslado. Al mismo tiempo, las compañías de EU invertirán capital en la producción de jitomate mexicano, siempre que el capital gane más de lo que ganaría en Estados Unidos, es decir $0.40 por bushel, lo cual es menor que la tasa mexicana vigente.

En este escenario, los costos de la producción mexicana por bushel serán de $0.65 ($0.25 de la mano de obra mexicana más $0.40 del capital de EU), y los costos de producción de EU serán de $1.45 ($0.25 de la mano de obra mexicana más $0.90 de los costos incrementales y de viaje más $0.30 de capital en EU). Cada país reduciría sus costos de producción —de $0.75 a $0.65 en México y de $1.55 a $1.45 en Estados Unidos— al atraer factores de producción abundantes de fuera.

Los costos más bajos tienen lugar cuando el comercio y los factores de producción son móviles.

Con el libre comercio *y* el libre movimiento de los factores de producción (figura 6.7[d]), México producirá para ambos mercados al importar capital desde Estados Unidos. De acuerdo con las tres suposiciones recién establecidas, haciendo esto será más barato que enviar mano de obra a Estados Unidos. En realidad, puesto que ningún factor de producción ni los productos

terminados son completamente libres de moverse internacionalmente, ligeros cambios en la extensión de las restricciones pueden alterar enormemente el cómo y el dónde se puede producir más barato.

Sin embargo, en algunos casos, la incapacidad para obtener suficiente acceso a los factores de producción extranjeros puede estimular métodos eficientes de sustitución, como el desarrollo de alternativas para aplicar métodos de producción tradicionales.[57] Por ejemplo, en un tiempo los productores de jitomate de EU en California dependían casi completamente de los trabajadores temporales mexicanos bajo lo que se conocía como el *programa bracero.* Desde que se terminó este programa, las cosechas de jitomate de California se han cuadruplicado y la mecanización ha reemplazado al 72 por ciento del número de trabajadores.

Sin embargo, no todos los trabajos de cosecha pueden ser razonablemente mecanizados. Debido a que los melones maduran en diferentes momentos, los recolectores acuden al sembradío de melones aproximadamente 10 veces en una temporada. Un robot tendría que poder distinguir los colores para no cortar los melones verdes.[58] Al mismo tiempo, muchos otros trabajos que desafían la mecanización —como atender mesas en los restaurantes o cambiar sábanas a las camas de los hoteles— son ocupados en gran parte por inmigrantes no capacitados en los países desarrollados.

Complementariedad En nuestro ejemplo del jitomate para Estados Unidos y México mostramos que los movimientos del factor pueden sustituir o estimular el comercio. Las inversiones de las compañías en el extranjero a menudo estimulan la exportación desde sus países de origen. De hecho, aproximadamente una tercera parte de la exportación mundial se lleva a cabo entre las entidades controladas de las compañías, tal como de las sociedades a sus subsidiarias, de las subsidiarias a las sociedades y de subsidiaria a subsidiaria.

Muchas de las exportaciones no ocurrirían sin las inversiones extranjeras, en parte porque una compañía puede exportar equipo como parte de su inversión extranjera. Otra razón es que las unidades de operación locales pueden exportar materiales y componentes hacia sus instalaciones extranjeras para usar en un producto terminado, como las exportaciones del concentrado de Coca-Cola hacia sus embotelladoras instaladas en el extranjero. Finalmente, la instalación extranjera de una compañía puede producir parte de la línea del producto mientras sirve como agente de ventas para la exportación de sus otros productos principales.

La movilidad del factor a través de la inversión extranjera a menudo estimula el comercio debido a:

- La necesidad de sus componentes.
- La capacidad de la sociedad para vender productos complementarios.
- La necesidad de equipo para sus subsidiarias.

Viendo a

Futuro ¿En qué dirección volarán las alas del comercio?

Cuando los países tienen pocas restricciones sobre el comercio extranjero y la movilidad del factor, las compañías tienen mayor latitud en la reducción de los costos de operación. Por ejemplo, pocas restricciones comerciales les dan oportunidades de obtener economías de escala al servir a los mercados de más de un país desde una base única de producción. Pocas restricciones sobre movimientos de los factores les permiten combinar factores para lograr una producción más eficiente. Sin embargo, las restricciones gubernamentales al comercio y a la inmigración varían entre los países, con el tiempo, y bajo diferentes circunstancias.

No obstante, probablemente sea seguro decir que las restricciones al comercio han ido disminuyendo, principalmente debido a las ganancias económicas que los países prevén obtener mediante un comercio más libre. Además, las restricciones al movimiento de capital y tecnología se han vuelto más libres, pero si las restricciones al movimiento de personas son más libres es cuestionable.

Existe incertidumbre acerca de si la tendencia hacia el movimiento más libre del comercio y de los factores de producción continuará. Grupos mundiales diversos se preguntan si los beneficios económicos de economías más abiertas sobrepasan parte de los costos, económicos y no económicos. Aunque en el siguiente capítulo analizamos las restricciones de importación (proteccionismo) en detalle, en este punto resulta útil entender la evolución general del sentimiento proteccionista.

Un elemento clave es el comercio entre las economías desarrolladas y en desarrollo. Como las barreras al comercio están siendo menores, algunas economías en desarrollo con tasas de sueldos muy bajas están creciendo económicamente más rápido que las economías de los países desarrollados. De modo concomitante, a medida que las compañías cambian la producción hacia las economías en desarrollo, desplazan trabajos en su país de origen. Esos trabajadores desplazados necesitan encontrar nuevos trabajos. Pero es

(*continúa*)

incierto qué tan rápido los nuevos trabajos reemplazarán a los viejos y cuánto los países desarrollados tolerarán el desplazamiento de empleos y los cambios de trabajo. Si se vuelven intolerantes, pueden promulgar medidas proteccionistas que sofocarían el comercio.

Otro elemento clave es el futuro de las dotaciones de factores. Si las presentes tendencias continúan, las relaciones entre la tierra, la mano de obra y el capital continuarán evolucionando. Por ejemplo, se espera que la tasa de crecimiento de la población sea mucho más grande en las economías en desarrollo que en las desarrolladas. Esto podría dar como resultado cambios continuos de la producción de mano de obra intensiva hacia las economías en desarrollo y presiones en los países desarrollados para aceptar más inmigrantes.

La urbanización crecerá probablemente más rápido en los países en desarrollo que en los desarrollados, los cuales ya se han urbanizado mucho. Evidencia considerable indica que la productividad aumentó porque con la urbanización es más probable que las compañías puedan encontrar gente con las capacidades exactas que necesitan, ya que hay economías que desplazan suministros y productos terminados, y debido a que el conocimiento fluye más fácilmente de una compañía e industria a otra. De esta manera, podríamos esperar un crecimiento mayor en algunos países en desarrollo debido a su ritmo de urbanización. Tal crecimiento debe ayudarles a considerar obtener una participación más grande en el comercio mundial.

Al mismo tiempo, el suministro finito de los recursos naturales puede llevar a aumentos de precio para estos recursos, incluso en suministros que a menudo han reducido precios. El suministro limitado puede funcionar para ventaja de las economías en desarrollo debido a que sus suministros han sido menos explotados.

Probablemente veremos la tendencia continua hacia una especialización muy afinada de la producción entre los países para tomar ventaja de las condiciones específicas del país. Aunque parte de esto será debido al salario y a las diferencias en capacidades, otros factores también son importantes. Por ejemplo, las diferencias del país en la protección de los derechos de autor pueden influenciar las compañías para ubicar más de sus actividades intensivas tecnológicamente en los países que ofrecen más protección. O pueden dispersar porciones de producción hacia diferentes países para dificultar el potencial de competencia de obtener la imagen completa necesaria para piratear sus productos y procesos.

Se están monitoreando cuatro factores interrelacionados debido a que podrían causar que el comercio del producto se vuelva relativamente menos significativo en el futuro:

1. A medida que las economías crecen, la eficacia de las ubicaciones de producción múltiple también crece debido a que todas pueden ganar suficientes economías de escala. Esto puede permitir la producción país por país para reemplazar el comercio en varios casos. Por ejemplo, la mayoría de los productores de automóviles se han movido hacia China y Tailandia, o planean hacerlo, como resultado del crecimiento en el tamaño del mercado en esos países.
2. Los flexibles métodos de producción a escala pequeña, especialmente los que usan robótica, pueden permitir incluso a pequeños países producir muchos bienes en forma eficiente para su propio consumo. Por ejemplo, antes del desarrollo de minimolinos que pueden producir acero a escala pequeña, la producción de acero requirió desembolsos de capital más grandes que necesitaron enormes mercados.
3. La producción a partir de impresoras en tercera dimensión ya ha alcanzado el punto del 20 por ciento para productos de consumo final (por ejemplo, implantes médicos, joyería, pantallas, partes automotrices y teléfonos móviles) y hay quienes predicen que esta cifra alcanzará 50 por ciento en 2020. Básicamente, lo que este proceso permite a un usuario es elegir planes y usar software para que el impresor elabore el producto. Esto involucra una tecnología aditiva (construir un producto a partir de la materia prima) más que una tecnología sustractiva (cortar, perforar y pegar materia prima). A medida que vaya desarrollándose, los productos pueden ser fabricados en forma eficiente donde son usados en vez de comercializarlos de un país a otro.[59] Sin embargo, seguirá siendo una necesidad comercializar metales de grado de producción y plásticos como insumos para las computadoras.
4. Los servicios están creciendo más rápidamente que los productos como segmento de la producción y el consumo en los países desarrollados. Parte de este cambio involucra tecnología, como el sustituto de los productos digitalizados —música y material de lectura— para los productos fabricados tradicionalmente. Por lo tanto, uno compra el derecho de copiar (una venta de servicio) de algún lado en el mundo sin necesidad de que los productos le sean enviados. Consecuentemente, el comercio de productos se puede volver una parte menos importante del comercio total entre los países. Además, muchas de las áreas de servicio que tienen crecimiento rápido —como la distribución de gasolina al por menor y cenar fuera— no son fácilmente comercializables, así que el comercio en bienes más servicios se podría volver una parte más pequeña de la producción total y del consumo. ■

Ecuador: ¿una futura exportación rosada?

CASO

Rosa es una rosa es una rosa es una rosa —Gertrude Stein, "Sacred Emily"

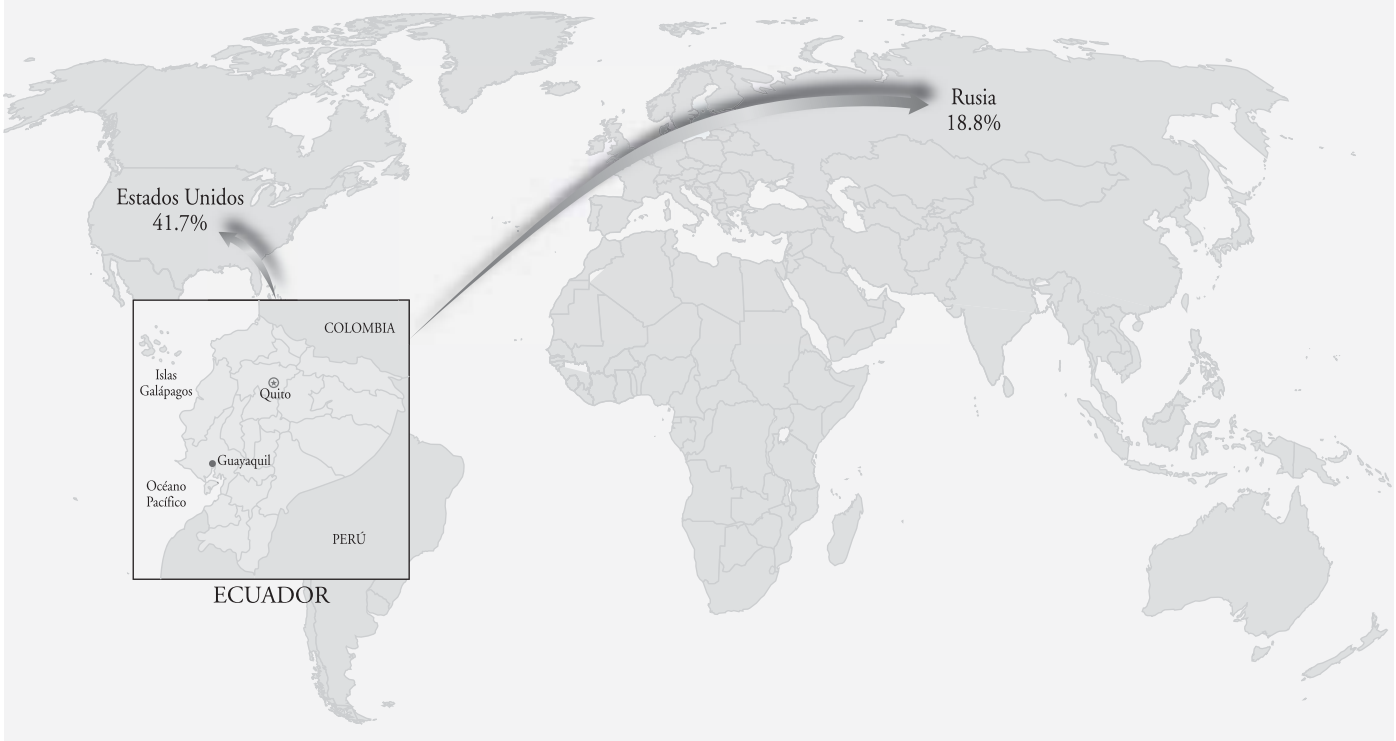
Stein destinó su línea a ilustrar que una palabra invoca imágenes y emociones. Dados los muchos usos simbólicos y reales de "rosa" a través de los tiempos, la palabra trae una imagen y una emoción casi únicas a cada uno de nosotros.[60] Ha sido nombre para las hijas, adorno para un jardín o un florero, representación de una madre muerta *versus* una viva en el día de las madres, señal de amor en el día de San Valentín, ingrediente para perfumes y medicinas, confeti cuando los pétalos son esparcidos, e incluso el símbolo de los ejércitos enfrentados durante la Guerra de las Rosas.

Algunos cambios globales

El cultivo de la rosa probablemente comenzó en China hace unos 5 mil años, y la evidencia fósil indica que las rosas han existido por 35 millones de años. Aunque los productores han vendido rosas durante siglos, su poca durabilidad (se deben vender entre tres y cinco días después de ser cortadas) impidió la exportación extensiva antes de que este servicio aéreo fuera económico, oportuno y confiable. Hoy en día las rosas constituyen aproximadamente la mitad de la industria de exportación de flores cortadas que genera miles de millones de dólares al año. Los países en desarrollo, muchos de los cuales no tienen mercados locales de flores cortadas significativos, han contribuido al crecimiento de exportación más reciente. El exportador de rosas más grande del mundo es Colombia, con Ecuador y Kenia destacando en segundo y tercer lugar respectivamente. Dado que los consumidores compran rosas a discreción más que como artículos de primera necesidad, la mayoría de las exportaciones son para los países con altos ingresos. Dada la necesidad de llegar a los mercados rápida y económicamente, la mayoría de las exportaciones son regionales. Por ejemplo, Kenia envía la mayor parte de sus flores a las subastas holandesas, Taiwán a Japón, y Colombia y Ecuador a Estados Unidos. Aunque Ecuador sólo está al sur de Colombia, sus costos de transporte para las rosas hacia Estados Unidos promedia 20-30 por ciento más. El mapa 6.3 muestra la ubicación de Ecuador y sus principales mercados de exportación de rosas.

MAPA 6.3 Mercados principales para las exportaciones de rosas ecuatorianas, 2009

Sesenta por ciento de las exportaciones de rosas llegan a dos países: Estados Unidos y Rusia.



Además del factible servicio aéreo, otras mejorías logísticas han acelerado la conexión entre productores y consumidores. La importación de flores a Estados Unidos, de la cual aproximadamente 85 por ciento del consumo anual de $1.4 mil millones ingresa por aire a través de Miami, es generada por más de 50 mayoristas e importadores. Estas flores, principalmente de América Latina, son empacadas donde se cortan y se envían el mismo día por compañías de envíos como UPS, Fedex y American Airlines. El empaque a menudo incluye etiquetas con el domicilio de destino e información de rastreo vía satélite para evitar el costoso y tardado proceso de reempacar para el trasbordo. Cuando llegan a Miami, se colocan en bodegas refrigeradas (a 2 grados Celsius) donde los inspectores del gobierno de EU, aduanales y de agricultura, verifican los envíos al realizar controles de los paquetes y establecer su apego preciso a la declaración de la factura y ausencia de insectos, es decir, si los paquetes contienen rosas y nada más. Ellos aceleran la autorización para las compañías certificadas por la Alianza Empresarial para un Comercio Seguro (BASC, por sus siglas en inglés), que es una asociación privada sin fines de lucro para examinar integralmente la producción y los procesos de envío para los exportadores de Estados Unidos. La BASC opera en 12 países de América Latina y el Caribe, incluyendo Ecuador y sus principales competidores de exportación de rosas en América Latina.

Por supuesto, mucho antes del crecimiento en los mercados de exportación, varios países ya producían flores para cubrir ventas cercanas y algunos aun están enfocados localmente. Por ejemplo, China e India tienen áreas de tierra más grandes destinadas al cultivo de flores que otros países, pero su poder de compra es muy bajo como para importar en proporciones considerables y su propia calidad es insuficiente para competir mucho internacionalmente. Japón, el segundo mercado de flores cortadas más grande del mundo, tiene gran poder de compra, pero cubre la demanda con más producción local. Sin embargo, en varios otros países, la importación ha desplazado en gran parte a la producción local. Por ejemplo, Estados Unidos importa hoy más de dos veces el valor de su producción local de flores.

Ventajas ecuatorianas

Aunque la mayoría de los países cultivan rosas, algunas veces en invernaderos en climas fríos, los países en desarrollo tienen una ventaja de costo en la mano de obra debido a que la producción ocupa mano de obra intensiva en casi cada etapa —plantar, fertilizar, fumigar, podar, eliminar espinas, acomodar por tamaño y variedad de rosa, y empacar—. Ecuador registró en 2010 un PIB per cápita de $7800 en PPC y una tasa de desempleo de 7.6 por ciento, indicadores de que el país es atractivo para contratar mano de obra competitiva para la producción y exportación de la rosa. Incluso con salarios bajos, en Ecuador los costos de la mano de obra directa se sitúan entre 45 y 60 por ciento de la producción total.

Aparte de la cercanía del mercado, otros factores geográficos son importantes en la competitividad de la rosa. En este aspecto, Ecuador tiene ventajas casi únicas. Debido a que el ecuador terrestre atraviesa el país, recibe sol casi directamente todo el año, lo cual acelera el crecimiento y permite mantener la consistencia de la temperatura todo el año. Las rosas que crecen en Ecuador en altas latitudes (aproximadamente 2000 metros o 6561 pies) que proporcionan noches muy frías son ideales para el cultivo; por ejemplo, 70 por ciento crecen en Cayambe y Tabacundo, al norte de la capital, Quito, y 30 por ciento en Machachi, Salcedo y Lazo, al sur de Quito. Estas áreas también obtienen agua de la nieve derretida y rica en minerales proveniente de los Andes. El resultado es que las rosas ecuatorianas desarrollan capullos muy grandes en tallos de hasta un metro de largo, colores vívidos y una vida en el florero más prolongada. Así, los productores ecuatorianos las venden en aproximadamente una tercera parte del precio más alto impuesto sobre las rosas de exportación de Colombia, que es su principal competidor. (La foto adyacente muestra a un trabajador con rosas ecuatorianas recién cortadas). Además, las áreas de crecimiento tienen menos variación de precipitaciones que las de Colombia, por lo tanto gozan de un riesgo climático más bajo. No obstante, el daño por condiciones climáticas adversas (particularmente vientos y lluvia) es una incertidumbre que enfrentan los productores en todo el mundo. Además, el área de crecimiento ubicada al sur de Quito puede producir más rosas de primera calidad (capullos más grandes y tallos más largos), pero está sujeta a un riesgo mayor de helada que el área del norte dada su mayor altitud.



◀ Un trabajador muestra rosas recién cortadas en un invernadero. Observe que los tallos son de aproximadamente un metro de largo.

Estructura del mercado

La exportación ecuatoriana de flores cortadas, que consiste principalmente en rosas, se ha vuelto muy importante para la economía local. El valor de exportación es excedido sólo por la exportación de petróleo y plátano. Aproximadamente 700 compañías emplean a unas 70 mil personas directamente en la industria de las flores, y a 250 mil en las industrias de apoyo.

Ecuador tiene aproximadamente 300 sembradíos de rosas. Típicamente, las familias poseen estos sembradíos y diversifican su riesgo al desarrollar otros tipos de negocio. Estos sembradíos cuentan con una mezcla de cooperación y competencia. En términos de lo primero, cooperan a través de una asociación de productores, Expoflores, para negociar mejor las tarifas de mensajería aérea y encontrar medios de mejorar los métodos de producción. En términos de lo último, compiten fuertemente entre ellos por conseguir clientes extranjeros, y es común que vendan por debajo del costo si están cortos de dinero y tienen exceso de suministros que de otro modo pudieran echarse a perder.

Para surtir el mercado más grande de Ecuador, Estados Unidos, los productores venden a importadores y mayoristas. Los importadores venden a los grandes clientes, como mayoristas, minoristas de mercados masivos (como cadenas de supermercados) y hoteles. Los mayoristas, de uno en uno, venden a minoristas de mercados masivos o a floristas, quienes venden a los consumidores finales. Los dueños de sembradíos han intentado vender más directamente a

los mayoristas para captar algo del actual margen de ganancia en las ventas entre importadores y mayoristas; sin embargo, mucho esfuerzo por desviar a los importadores puede poner en riesgo sus ventas presentes a los importadores o a quienes dependen de ellos. Dada la fragmentación de la distribución final, es poco práctico para los agricultores vender directamente a minoristas externos.

Las ventas a importadores y mayoristas son generalmente muy personalizadas, manejadas mediante acuerdo verbal más que por escrito, y dependen de la confianza. En muchos casos, existe el mercado de compradores para flores cortadas, entonces los exportadores buscan desarrollar seguridad y confianza entre esos compradores para ayudar a que se repitan las ventas en forma segura. Por ejemplo, si un sembradío no puede proveer lo que ha prometido, debido a condiciones climáticas adversas, por lo general intentará comprarle a otros productores para cumplir un compromiso y aumentar la confianza del comprador. La mayoría de las negociaciones se llevan a cabo por correo electrónico, pero los exportadores hacen visitas ocasionales a los importadores y mayoristas para ayudar a cimentar las relaciones personales. Los contactos, personales o vía correo electrónico, también ayudan a los productores a planear la cantidad de producción futura por fecha y variedad de rosa. Los productores generalmente extienden crédito a importadores y mayoristas; sin embargo, si los importadores no pagan como se acordó, entonces los exportadores requieren el pago vía carta de crédito en las ventas futuras. Las ventas son del tipo libre a bordo en Quito, lo cual significa que los productores mantienen la titularidad sólo hasta que las rosas son cargadas en los aviones, y entonces no tienen ya responsabilidad legal si las rosas llegan dañadas o no frescas. (Sí son responsables del daño causado por plagas y si envían una variedad de rosas distinta de la que se ordenó). Sin embargo, la relación personal en la transacción significa que importadores, mayoristas y productores asumen la responsabilidad en tales circunstancias. Aunque los mayoristas e importadores intentan mantener alta la calidad en las rosas vendidas a los consumidores finales, existe un mercado clandestino para las rosas más viejas o dañadas que es difícil de controlar.

Fluctuaciones en la demanda

Planear la producción de rosas es difícil debido a los cambios en la demanda durante los ciclos de negocios que se cubren periódicamente en el año y por variedad de rosa. Planear es todavía más complicado cuando surgen situaciones de suministro imprevistas.

La demanda de rosas, especialmente el mercado de alta categoría para rosas de tallo grande, ha sido particularmente sensible a los cambios en el ingreso en los países de importación. Por ejemplo, la reciente recesión económica global causó que el valor de la exportación de rosas cortadas de Ecuador cayera 42 por ciento entre 2007 y 2009. Esta reducción ocurrió a medida que los consumidores compraron menos flores de cualquier tipo, reemplazaron algunas compras de rosas al comprar flores más baratas, y cambiaron en parte a rosas de menor calidad. El cambio en la demanda fue más notable en las ventas de los floristas, quienes dependen de las rosas más caras, mientras las ventas de mercados masivos (como los supermercados) de ramilletes de flores mezcladas se mantuvieron muy bien.

Durante el año la demanda cambia de manera sustancial en el tipo de rosa y el volumen. El pico más alto en las ventas, por mucho, es para las rosas rojas en el día de San Valentín. Los productores consideran que entre 25 y 30 por ciento de la exportación de rosas ecuatorianas es, principalmente, para regalos de oficina y deben entregarse el 14 de febrero, por ejemplo, cuando San Valentín cae en fin de semana en lugar de entre semana, las ventas caen de modo sustancial. Ya que el periodo de crecimiento para el tallo de una rosa es de entre 90 y 100 días, los sembradíos deben seguir cortando los tallos para que inicien su crecimiento y maduren en la fecha correcta del envío. Sin embargo, este margen de 10 días entre dichos 90 y 100 días es debido a las incontrolables condiciones del clima. Donde hay más sol, las rosas maduran más rápido; cuando el clima es más frío, maduran más lento. Los sembradíos pueden calentar algunas áreas de cultivo en forma artificial (a cierto costo). Retrasar la madurez cuando las temperaturas aumentan es mucho más costoso ya que los agrónomos deben pintar recubrimientos con lodo o cubrir por completo los invernaderos con tela negra. El segundo pico más alto es el Día de las madres, pero ahí la demanda se distribuye entre los diferentes colores de rosas. Durante todo el mes de junio, la demanda aumenta de nuevo debido a que es un gran mes para las bodas, y esta demanda es principalmente para rosas color crema. Durante el resto del año, la demanda

de exportación es bastante constante en color y volumen de la rosa, y los productores intentan obtener pedidos permanentes para asegurar ventas constantes. Sin embargo, los productores deben tomar decisiones sobre cuánto esfuerzo poner en la producción para cubrir los periodos de alta demanda *versus* para las ventas del resto del año. Además, los diferentes productores deben tomar decisiones sin saber lo que otros productores están haciendo; por lo tanto, puede haber un excedente o un faltante en el suministro en algún momento dado.

Aunque Shakespeare dijo que "una rosa por cualquier otro nombre olería tan dulce", hasta aquí nuestro análisis indica que no todas las rosas son iguales. Varían por características de color, aroma, tamaño, largo del tallo y manera en que abren. De hecho, existen aproximadamente 6500 variedades de rosas y un solo sembradío no puede cultivarlas todas. La variedad cambia por sembradío, dependiendo en gran parte del tamaño del área. Por ejemplo, Hoja Verde, uno de los productores más grandes de Ecuador, cultiva 404 variedades de rosas. Pero un sembradío ecuatoriano de rosas más típico, como Grupo Vegaflor, cultiva unas 60 variedades. Si un sembradío es grande o pequeño, sus administradores deben elegir qué variedades cultivar, cuánta área asignar a cada variedad, y cuándo ofrecer diferentes grados de madurez. Basan sus decisiones en lo que piensan demandará el mercado. Por supuesto, la mayoría de los productores se apoyan en un tanto de rosas estándar, pero distintas, para las que hay demanda durante todo el año y en los años en curso, como las rosas La Sevillana y Topsy Turvy. A pesar de apoyarse mucho en las rosas estándar de año tras año, la industria también depende de la innovación. Los productores son presionados, igual que los productores en una industria de moda, para vender nuevas variedades cada año. Los productores de rosas de casi todos los países desarrollados, como Rosen Tantau en Alemania y E. G. Hills en Estados Unidos, desarrollaron nuevas variedades de rosas que promocionan ante los distribuidores, como los floristas. Al mismo tiempo, los productores deben predecir el éxito de las nuevas variedades para elegir qué cultivar. A su vez, los productores pagan una tarifa de licencia fija por los derechos de cultivar las nuevas variedades y usar sus nombres.

Otro factor que afecta el mercado de las rosas es que haya emergido la demanda por productos de comercio justo, incluyendo flores cortadas, en los países en desarrollo. Por ejemplo, TransFair, una organización sin fines de lucro, certifica si las flores crecen mediante el uso de técnicas que promocionan el ambiente y proporcionan beneficios suficientes a los trabajadores y las comunidades. Una vez certificadas, las flores se venden con una prima de aproximadamente 10 por ciento, y esta prima es usada para beneficio de los trabajadores y la comunidad. Mientras no haya cifras confiables disponibles sobre el tamaño de este mercado, algunos las estiman tan alto como en 10 por ciento del mercado total de exportación de rosas. A partir de 2011, menos del 10 por ciento de los sembradíos ecuatorianos habían sido certificados.

Mercado presente y futuro

El análisis realizado en esta sección indica implícitamente que los productores de rosas de Ecuador se pueden beneficiar al tener consumidores que consideren comprar flores menos caras, elijan rosas por sobre otras flores —de preferencia rosas ecuatorianas—, aumenten la compra de rosas durante periodos no pico, y alineen mejor su preferencia de rosas con las variedades que los productores han elegido cultivar. Sin embargo, actualmente los productores tienen poca influencia con el consumidor final. En efecto, los productores ecuatorianos dependen de los distribuidores para promocionar las ventas al consumidor final. De hecho, muchos floristas se anuncian en diversos medios de comunicación, y una rápida revisión en internet indica que algunos promueven específicamente las rosas de Ecuador. Por lo tanto, para que los productores aumenten sus exportaciones, deben convencer a importadores y mayoristas de promover la demanda final, tal como a través de minoristas, para las rosas ecuatorianas diferenciadas que venden a un precio especial. Esto resulta difícil porque el número de participantes (productores, importadores, mayoristas y minoristas) es tan grande y fragmentado que ninguno en particular —en ningún punto de la cadena de distribución— tiene mucha influencia en los consumidores finales.

Muchos productores ecuatorianos están poniendo más énfasis en algunos países que en otros. Aunque Ecuador exporta rosas a más de 90 países, sus ventas están concentradas en gran parte en Estados Unidos y Rusia, lo cual constituye más de 60 por ciento de su mercado de exportación. El país de importación de rosas más grande del mundo es Países Bajos, pero esta

cifra es en gran parte engañosa debido a que la mayoría de sus importaciones son transferidas a otros países. Estados Unidos y Rusia son actualmente los mercados de consumidores finales más grandes para las rosas cortadas. Ecuador y Colombia dominan las ventas de exportación de rosas a esos países. Por ejemplo, en 2009, Ecuador cubrió 20.2 por ciento y Colombia 76.5 por ciento del mercado de importación de EU, y cubrieron 61.5 por ciento y 16.2 por ciento, respectivamente, del mercado de importación ruso. Los observadores creen que esta discrepancia en la participación de mercado entre dos mercados importantes se debe a la preferencia de los consumidores rusos por las rosas de primera calidad —ofrecidas a precios especiales— que Ecuador produce, mientras que la preferencia de los consumidores del masivo mercado estadounidense —como las ventas en los supermercados— es para las rosas menos caras que Colombia puede vender.

Juntos, Ecuador y Colombia también dominan la venta de exportación de rosas cortadas en algunos otros mercados, como Canadá y España, pero estos mercados son pequeños en comparación con los de Estados Unidos y Rusia. Entonces, existe una pregunta de si realmente hay algunos mercados sin explotar. Algunos productores ecuatorianos están considerando a Medio Oriente como una posibilidad para expandir sus ventas debido a nuevos servicios aéreos que enlazan a Ecuador con Irán vía Venezuela. Sin embargo, otros productores creen que mucho del crecimiento futuro debe venir de las tradicionales ubicaciones de exportación, ya sea a través de un aumento en las ventas totales de rosas en esos lugares o recuperando la participación de mercado de productores colombianos y de otros países. En todo caso, si las futuras ventas de exportación de las rosas cortadas de Ecuador serán rosadas o no, parece no tener nada que ver con su capacidad de producción; dependerá de la tendencia del consumidor ubicado en otros países de comprar sus rosas. ■

PREGUNTAS

1. Explicar cada una de las teorías que ayudan a entender la posición competitiva de Ecuador en la exportación de rosas.
2. ¿Qué teorías del comercio *no* ayudan a explicar la posición competitiva de Ecuador en la exportación de rosas? ¿Por qué fallan estas teorías en explicarla?
3. Revise en el capítulo 1 los factores en la globalización aumentada y explique cuáles han influido en el crecimiento del comercio mundial de las rosas cortadas y por qué.
4. Recuerde las condiciones ambientales externas (culturales, político-legales y económicas) analizadas en los capítulos 2, 3 y 4 y explique cómo han afectado y podrían afectar las demandas futuras de las rosas cortadas ecuatorianas.
5. Existe cierto número de maneras en las que los productores ecuatorianos podrían aumentar la demanda para sus rosas ya cortadas. Entre estas maneras están: (a) intentar conseguir más consumidores para impulsar en el mercado la compra de rosas de primera calidad, (b) promover más demanda de rosas para un día especial diferente, y (c) promover ventas en mercados relativamente sin explotar, como el Medio Oriente. Compare éstas y otras alternativas que usted piense.
6. Algunos países han tenido éxito en promover la nacionalidad de sus productos, como la campaña de Juan Valdez para el café colombiano y la campaña “Si es danés es bueno” para los productos agrícolas daneses. Analice la viabilidad de una campaña nacional para promover las rosas ecuatorianas en el exterior.

MyIBLab

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- Algunas teorías de comercio examinan qué le pasaría al comercio internacional en ausencia de la interferencia del gobierno. Otras teorías prescriben cómo pueden interferir los gobiernos en los flujos de comercio para lograr ciertos objetivos nacionales.
- La teoría sobre el comercio es útil debido a que ayuda a explicar qué podría ser producido en forma competitiva en un lugar dado, dónde una compañía podría producir eficientemente determinado producto, y si las prácticas de gobierno podrían interferir con el libre flujo de comercio entre países. Otras teorías manejan la explicación de los patrones de comercio.
- La teoría mercantilista propuso que un país debe intentar lograr una balanza comercial favorable (exportar más que importar) 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 especialización a través del libre comercio porque los consumidores estarán mejor si pueden comprar productos hechos en el extranjero cuyos precios sean más baratos que los productos locales.
- De acuerdo con la teoría de la ventaja absoluta, un país puede producir mercancías en forma más eficiente debido a una ventaja natural (digamos, materia prima o clima) o a una ventaja adquirida (digamos, tecnología o capacidades para obtener ventaja de un proceso o producto).
- La teoría de la ventaja comparativa también propone especialización a través del libre comercio, ya que dice que el comercio puede aumentar la producción global total incluso cuando un país tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes.
- Los legisladores han cuestionado algunas de las suposiciones de las teorías de ventaja absoluta y ventaja comparativa: que exista el pleno empleo, que la eficacia de la producción sea siempre el objetivo principal 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 desplazan más libremente dentro de los países pero son inmóviles internacionalmente. Aunque las teorías usan un análisis de productos basado en la existencia de sólo dos países, también son válidas para un comercio multinacional y de servicios.
- La teoría del tamaño del país sostiene que debido a que los países con áreas de tierra grandes son aptos para tener climas variados y recursos naturales, generalmente son más autosuficientes que países más pequeños. Una segunda razón para explicar esa mayor autosuficiencia es que la producción de los países grandes y los centros de mercado tienen más probabilidades de ubicarse a mayor distancia de la que pueden alcanzar otros países, aumentando así los costos de transporte del comercio exterior.
- La teoría de las proporciones de recursos sostiene que las dotaciones de tierra relativas de un país, el capital, y la mano de obra determinarán los costos relativos de estos factores. A su vez, estos costos de los factores determinan qué bienes puede producir el país de modo más eficiente.
- De acuerdo con la teoría de la similitud del país, la mayor parte del comercio ocurre entre los países desarrollados debido a que comparten características de mercado similares y porque producen y consumen mucho más que las economías en desarrollo.
- Mucho del patrón de los socios del comercio bidireccional se puede explicar por la similitud cultural entre los países, acuerdos políticos y económicos, y la distancia entre los países.
- Los productos fabricados constituyen el volumen del comercio existente entre países con altos ingresos. Este comercio ocurre porque los países distribuyen los costos de investigación y desarrollo en forma diferente entre los sectores industriales; también ocurre debido a que los consumidores de los países de altos ingresos quieren y se pueden permitir comprar productos con mayor variedad de características de las que se producen en sus mercados locales.
- La internacional teoría del ciclo de vida del producto (CVP) establece que las compañías fabricarán productos primero en los países donde fueron investigados y desarrollados. Éstos son casi siempre países desarrollados. Sobre el ciclo de vida del producto, la producción se desplazará hacia ubicaciones extranjeras, especialmente a las economías en desarrollo, conforme el producto alcance las etapas de madurez y declive.
- La teoría del diamante de la ventaja competitiva nacional muestra que son cuatro las condiciones importantes para obtener y mantener la superioridad competitiva: condiciones de la demanda, condiciones del factor, industrias de apoyo y otras relacionadas; y estrategia de la compañía, estructura, y rivalidad.
- Los factores de producción y los bienes terminados son sólo parcialmente movibles de forma internacional. El costo y la viabilidad de transferencia de los factores de producción, más que la exportación internacional de los productos terminados, determinarán qué alternativa es mejor.
- Aunque la movilidad internacional de los factores de producción puede ser un sustituto para el comercio, puede estimular el comercio a través de ventas de componentes, equipo y productos complementarios.

TÉRMINOS CLAVE

balanza comercial desfavorable (p. 222)
balanza comercial favorable (p. 222)
bienes no comerciables (p. 228)
déficit comercial (p. 222)
fuga de cerebros (p. 242)
mercantilismo (p. 221)
neomercantilismo (p. 222)
superávit comercial (p. 222)
teoría de la movilidad de los factores (p. 240)
teoría de la similitud del país (p. 231)
teoría de las proporciones de los factores (p. 229)
teoría del ciclo de vida del producto (CVP) (p. 233)
teoría del diamante de la ventaja de competitividad nacional (p. 236)
teoría del tamaño del país (p. 228)
ventaja absoluta (p. 222)
ventaja adquirida (p. 223)
ventaja comparativa (p. 225)
ventaja natural (p. 223)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen lo siguiente***: World Trade Organization, "Trade Profiles: Costa Rica", recuperado el 16 de julio de 2007 de http://stat.wto.org/CountryProfile/ WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=CR; Debora Spar, *Attracting High Technology Investment: Intel's Costa Rican Plant* (Washington, DC: Banco Mundial, Documento 11 del servicio ocasional de asesoría sobre inversión extranjera, (1998); CIA Factbook, recuperado el 7 de julio de 2009 de http://CIA.GOV/CIA/publications/ factbook/geos/cs.html; Gail D. Triner, "Recent Latin American History and Its Historiography", *Latin American Research Review* 38:1 (2003): 219–238; 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): 862–863; Jose Itzigsohn, *Developing Poverty: The State, Labor Market Deregulation, and the Informal Economy in Costa Rica and the Dominican Republic* (University Park, Il.: Pennsylvania University Press, 2000); Roy Nelson, "Intel's Site Selection Decision in Latin America", *Thunderbird International Business* Review 42:2 (2001): 227–249; 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: United Nations Development Programme, 2001).

2 Para conocer una buena encuesta sobre mercantilismo y la era mercantilista, vea Gianni Vaggi, *A Concise History of Economic Thought: From Mercantilism to Monetarism* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2002).

3 Para revisiones de la literatura, vea Jordan Shan y Fiona Sun, "On the Export-Led Growth Hypothesis for the Little Dragons: An Empirical Reinvestigation", *Atlantic Economic Review* 26:4 (1998): 353–371; George K. Zestos y Xiangnan Tao, "Trade and GDP Growth: Causal Relations in the United States and Canada", *Southern Economic Journal* 68:4 (2002): 859–874.

4 Para conocer un buen análisis de la historia del libre comercio, vea 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", recuperado el 16 de julio de 2007 de www.freshplaza.com/news_detail.asp?id=3791; "The History of Wine Production in Brazil", recuperado el 16 de julio de 2007 de www.brazilianwines.com/en/brazilie_histoire.asp.

6 En aras de la simplicidad, Smith y Ricardo asumieron originalmente un sencillo mundo compuesto por sólo dos países y dos productos. Nuestro ejemplo hace la misma suposición. Ahora, aunque esta simplificación es poco realista, no reduce la utilidad de cada teoría. Los economistas han aplicado el mismo razonamiento para demostrar las ventajas de la eficacia en las relaciones de comercio multinacional y de múltiples productos. El tratado fundamental de Smith permanece abundantemente impreso; para consultar una edición confiable, vea *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (Washington, DC: Regnery Publishing, 1998). Como *Wealth of Nations* de Smith, el trabajo fundamental de Ricardo en ventaja comparativa, originalmente publicado en Londres en 1817, es reimpreso continuamente; vea, por ejemplo, *On the Principles of Political Economy and Taxation* (Amherst, NY: Prometheus Books, 1996).

7 Para conocer un buen análisis de este pensamiento paradójico, vea Paul R. Krugman, "What Do Undergraduates Need to Know about Trade?", *American Economic Review Papers and Proceedings* (mayo de 1993): 23–26. Para consultar un análisis de algunas opiniones de los países en desarrollo acerca de que las condiciones monopólicas los mantienen lejos de obtener una participación imparcial del comercio internacional, vea A. P. Thirwell, *Growth and Development,* 6a. ed. (Londres: Macmillan, 1999).

8 Thomas I. Palley, "Institutionalism and New Trade Theory: Rethinking Comparative Advantage and Trade Theory", *Journal of Economic Issues* 42:1 (2008): 195–208.

9 Murray Kemp, "Non-Competing Factor Groups and the Normative Propositions of Trade Theory", *International Review of Economics and Finance* 17 (2008): 388–390.

10 Andrew Avery Herring, Roger Enrique Bonilla-Carríon, Rosilyne Mae Borland y Kenneth Hailey Hill, "Differential Mortality Patterns Between Nicaraguan Immigrants and Native-born Residents of Costa Rica", *Immigrant Minority Health* 12 (2010): 33-42.

11 Eli J. Heckscher, *Heckscher-Ohlin Trade Theory* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1991).

12 Para conocer un análisis de las maneras en que la teoría no ajusta a la realidad del comercio, vea Antoni Estevadeordal y Alan M. Taylor, "A Century of Missing Trade?", *The American Economic Review* 92:1 (2002): 383–393. Para un estudio que apoya la teoría, vea 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.

13 Vea, por ejemplo, Donald R. Davis y David E. Weinstein, "An Account of Global Factor Trade", *The American Economic Review* 91:5 (2001): 1423–1453; Oner Guncavdi y Suat Kucukcifi, "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.

14 Vea, por ejemplo, P. Krugman y A. J. Venables, "Globalization and the Inequality of Nations", *Quarterly Journal of Economics* 110 (1995): 857–880.

15 Vea Paul Krugman, "Scale Economies, Product Differentiation, and the Patterns of Trade", *The American Economic Review* 70 (1980): 950–959; James Harrigan, "Estimation of Cross-Country Differences in Industry Production Functions", *Journal of International Economics* 47:2 (1999): 267–293.

16 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): 262–286, analiza el papel de las economías de escala y el de las barreras impuestas al comercio.

17 Vea 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): 707–731; Gianmarco I. P. Ottaviano, Takatoshi Tabuchi y Jacques-François Thisse, "Agglomeration and Trade Revisited", *International Economic Review* 43:2 (2002): 409–435.

18 Stefan B. Linder, *An Essay on Trade Transformation* (Nueva York: Wiley, 1961).

19 Dirk Pilat, "The Economic Impact of Technology", *The OECD Observer* 213 (agosto–septiembre de 1998): 5–8.

20 Anthony J. Venables, "Shifts in Economic Geography and Their Causes", *Economic Review—Federal Reserve Bank of Kansas City* 91:4

(2006): 61–85, refiriéndose al trabajo de R. Hausmann y D. Rodrik, "Economic Development as Self Discovery" (2003), documento de trabajo de la Harvard Kennedy School.

21 Dos análisis sobre el comercio industrial son: de Don P. Clark, "Determinants of Intraindustry Trade between the United States and Industrial Nations", *The International Trade Journal* 12:3 (otoño de 1998): 345–362; y de H. Peter Gray, "Free International Economic Policy in a World of Schumpeter Goods", *The International Trade Journal* 12:3 (otoño de 1998): 323–344.

22 Daniel Michaels, "Landing Rights", *Wall Street Journal* (30 de abril de 2002): A1 y ss.

23 Christopher A. Bartlett, "Global Wine Wars: New World Challenges Old", Caso 9-303-056 de Harvard Business School (21 de julio de 2003).

24 Terry Hall, "NZ Finds Pirated Varieties in Chile", *Financial Times* (21 de enero de 1999): 24.

25 Anthony J. Venables, "Shifts in Economic Geography and Their Causes".

26 Jeffrey A. Frankel y David Romer, "Does Trade Cause Growth?", *The American Economic Review* 89:3 (junio de 1999): 379–399.

27 J. L. Gallup y J. Sachs, "Geography and Economic Development", en B. Pleskovic y J. E. Stiglitz, eds., *Annual World Bank Conference on Development Economics* (Washington, DC: The World Bank, 1998).

28 Vea Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle", *Quarterly Journal of Economics* 80 (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): 177–190.

29 Esto es verdad de acuerdo con varios indicadores. Vea, por ejemplo, International Bank for Reconstruction and Development, "Science and Technology", *The World Development Indicators* (Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development, 2000): 300.

30 Michael E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review* 68:4 (1990): 73–93.

31 Kiyohiko Ito y Vladimir Pucik, "R&D Spending, Domestic Competition, and Export Performance of Japanese Manufacturing Firms", *Strategic Management Journal* 14 (1993): 61–75.

32 Jeremy Wiesen, "The U.S. Needs Its Own Industrial Policy", *Wall Street Journal* (13 de septiembre de 2010): A19.

33 Hubert Schmitz, "Reducing Complexity in the Industrial Policy Debate", *Development Policy Review* 25:4 (2007): 417–428.

34 James Kynge y Elisabeth Robinson, "Singapore to Revise Trade Priorities", *Financial Times* (21 de enero de 1997): 6.

35 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.

36 Jeffrey Sachs, "Institutions Matter, but Not Everything", *Finance and Development* (junio de 2003): 38–41.

37 Nwankwo y Richards, "Institutional Paradigm and the Management of Transitions", 111.

38 Andrés Rodríguez-Clare, "Clusters and Comparative Advantage: Implications for Industrial Policy", *Journal of Development Economics* 82 (2007): 43–57.

39 Paul Krugman y Alasdair M. Smith, eds., *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.

40 Paul M. Sherer, "Thailand Trips in Reach for New Exports", *Wall Street Journal* (27 de agosto de 1996): A8.

41 Richard Brahm, "National Targeting Policies, High-Technology Industries, and Excessive Competition", *Strategic Management Journal* 16 (1995): 71–91.

42 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.

43 Theresa M. Greaney, "Strategic Trade and Competition Policies to Assist Distressed Industries", *The Canadian Journal of Economics* 32:3 (1999): 767.

44 Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *World Population Prospects: The 2008 Revision Highlights* (Nueva York: Naciones Unidas, 2009): xi.

45 "Global Estimates and Trends", *World Migration 2008: Managing Labour Mobility in the Evolving Global Economy*, International Organization for Migration, recuperado el 7 de octubre de 2009 de www.iom.int/jahia/Jahia/about-migration/facts-and-figures/global estimates

46 Ron Hutcheson, "Defining 'American'", *Miami Herald* (2 de abril de 2006): 16A.

47 Richard B. Freeman, "People Flows in Globalization", *Journal of Economic Perspectives* 20:2 (2006): 145–170.

48 John Salt, "The Future of International Labor Migration", *Migration Review* 26:4 (2002): 1077.

49 Ben Dolven, "China Recruits Foreign Talent", *Wall Street Journal* (15 de abril de 2004): A13.

50 Patrick Barta y Joel Millman, "The Great U-Turn", *Wall Street Journal* (6–7 de junio de 2009): A1.

51 *Trends in International Migration,* recuperado el 18 de marzo de 2005 de oecd.org/dataoecd/7/49/24994376

52 Vea C. Chris Rodrigo, "East Asia's Growth: Technology or Accumulation?", *Contemporary Economic Policy* 18:2 (2000): 215–227; Paul Krugman, "The Myth of Asia's Miracle", *Foreign Affairs* 73:6 (1994): 62–78.

53 World Bank's Migration and Development Brief 5 (10 de julio de 2008).

54 Paul M. Vaaler y R. Isil Yavuz, "Immigrant Remittances and the Venture Investment Environment in Developing Countries", documento presentado en la Academy of International Business, San Diego, Cal. (27–30 de junio de 2009).

55 Keith Head y John Ries, "Exporting and FDI as Alternative Strategies", *Oxford Review of Economic Policy* 20:3 (2004): 409–429.

56 Vea Frank D. Bean *et al*., "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): 411–422; Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo, *World Investment Report 2000: Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development* (Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas, 2000): 312.

57 Paul Windrum, Andreas Reinstaller y Christopher Bull, "The Outsourcing Productivity Paradox: Total Outsourcing, Organisational Innovation, and Long Run Productivity Growth", *Journal of Evolutionary Economics* 19:2 (2009): 197–229.

58 June Kronholtz, "Immigrant Labor or Machines?", *Wall Street Journal* (19 de diciembre de 2006): A4.

59 "Print Me a Stradivarius", *Economist* (10 de febrero de 2011), recuperado el 17 de febrero de 2011 de www.economist.com/node/18114327?story_id=18114327&fsrc=nwl; J. M. Pearce, C. Morris Blair, K. J. Laciak, R. Andrews, R. Nosrat e I. Zelenika-Zovko, "3-D Printing of Open Source Appropriate Technologies for Self-Directed Sustainable Development", *Journal of Sustainable Development* 3:4 (diciembre de 2010): 17–29.

60 Queremos agradecer a Mauricio Calero, ex director de dos sembradíos de rosas ecuatorianos, por darnos entrevistas y datos de apoyo adicionales. Queremos también darle las gracias a Tyler Gill, quien mientras estudiaba en la Universidad de Miami trabajó diligentemente en reunir información sobre el mercado mundial de exportación de rosas y, particularmente, sobre el de Ecuador. Otra información provino de Jo H. M. Wijnands, Jos Bijman y Ruud B. M. Huirne, "Impact of Institutions on the Performance of the Flower Industry in Developing Countries", documento presentado ante la Conferencia ISNIE en Reikiavik, Islandia, 21-23 de junio de 2007; University of Illinois Extension, "Our Rose Garden: The History of Roses", recuperado el 8 de diciembre de 2010 de http://urbanext.illinois.edu/roses/history.cfm; Sector Publicatons, "The World Cut Flower Industry: Trends and Prospects", recuperado el 12 de septiembre de 2010 de www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/ctflower/139e1.htm; www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html; International Trade Center (ITC) "Trade Map—International Trade Statistics: List of Importing Markets for a Product Exported by Ecuador", recuperado el 4 de febrero de 2011 de www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx; TransFair Canada, "Hoja Verde: The Flower of Ecuador", recuperado el 3 de febrero de 2011 de http://transfair.ca/en/producers/profiles/hoja-verde.

capítulo 7

Influencia del gobierno en el comercio



Fuente: © Anka Kaczmarzyk/iStockphoto.com

Objetivos

1. Explicar las bases lógicas de las políticas de gobierno que refuerzan y restringen el comercio.
2. Mostrar los efectos de los grupos de presión en las políticas de comercio.
3. Describir los efectos potenciales y reales de la intervención del gobierno en el libre flujo del comercio.
4. Ilustrar los principales medios por los que el comercio es restringido y regulado.
5. Demostrar las incertidumbres comerciales y oportunidades de negocio creadas por políticas gubernamentales de comercio.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

La caridad inicia en casa.

—Proverbio inglés

CASO

¿Un bagre con cualquier otro nombre…?

Shakespeare dijo: “Una rosa con cualquier otro nombre olería igual de dulce”.[1] Pero, ¿y el bagre? Con darle diferentes nombres, ¿es igual o diferente? Esta pregunta ha provocado desacuerdos en las restricciones de importación de pescado establecidas entre Vietnam y Estados Unidos, debido en parte a la existencia de más de 3 mil especies de peces contenidas en la familia del bagre. Su apariencia varía, excepto en que todas tienen bigotes, lo que les da apariencia de gato, y se encuentran principalmente en aguas dulces de todo el mundo.

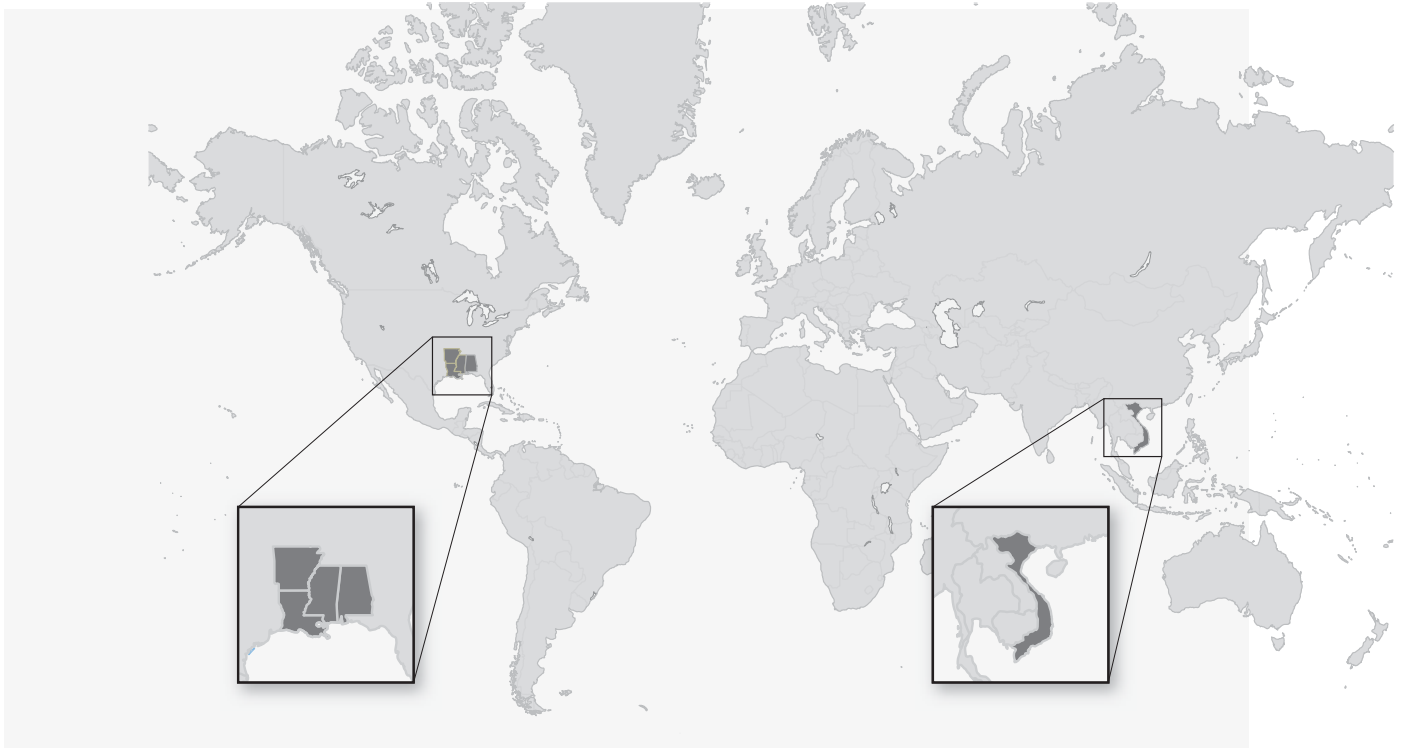
IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA

El bagre ha sido parte de la dieta de la población que vive más al sur de Estados Unidos. La industria estadounidense del bagre procesó 492 millones de libras de bagre en 2010, una cifra que se ha contraído durante algún tiempo. Mientras tanto, la importación de bagre que realiza Estados Unidos, principalmente de Vietnam, ha aumentado. Por ejemplo, la participación estadounidense de filetes congelados (la mayor del mercado) a partir de sus propias fuentes cayó de 80 por ciento a 43 por ciento entre 2005 y 2010. (El mapa 7.1 muestra las áreas de producción). La industria de Estados Unidos está concentrada en áreas pobres de cuatro estados (Alabama, Arkansas, Louisiana y Mississippi) que se considera constituyen el 90 por ciento de la producción de ese país. En su apogeo, empleó aproximadamente 10 mil personas. Además, la industria vietnamita está localizada en una de las áreas más pobres de Vietnam: el delta Mekong. (La fotografía de inicio del capítulo muestra pequeños botes navegando ahí). La industria del bagre vietnamita emplea aproximadamente 1 millón de personas y suma 2 por ciento de la economía del país.

Los humanos siempre han dependido de la vida marina como un componente de su consumo alimenticio, y durante la mayor parte de la historia esa vida marina creció más rápido de lo que los humanos la consumían. Sin embargo, en el último medio siglo, ha habido tal aumento en la pesca marina (exceso de captura) que no está alcanzando a ser repuesta la cantidad sustraída de muchas especies. El aumento en la pesca se ha debido a una mayor población mundial asociada con tecnología que permite a los barcos pesqueros capturar y desembarcar peces como nunca antes. Los barcos pesqueros ahora deben alejarse más de la costa, lo que aumenta el consumo de combustible al mismo tiempo que los precios de éste aumentan a su vez. Uno de los factores que se toman

MAPA 7.1 Áreas de mayor producción de bagre en Estados Unidos y Vietnam

La producción de bagre para captura de Estados Unidos y Vietnam se encuentra cerca de los deltas de dos importantes ríos, el Mississippi y el Mekong. Ambas áreas tienen un elevado grado de pobreza.



en cuenta para la sobrepesca es el aumento en la acuacultura, llamada agricultura pesquera. (El ingreso de Estados Unidos en 2010 combinando la pesca comercial y la acuacultura fue de casi 10 mil millones de dólares estadounidenses). La industria del bagre en Estados Unidos y Vietnam ha formado parte de la revolución en la acuacultura. En otras palabras, en lugar de ser pescados de forma silvestre al usar redes o cañas de pescar con anzuelos, los bagres son criados en estanques y cosechados cuando alcanzan cierto tamaño. Conforme se ha llevado a cabo este cambio, el bagre ha dejado de ser carroñero; en lugar de eso, es alimentado con maíz y soya. A su vez, en Estados Unidos los cultivadores de bagre han hecho público el cambio de alimentación para promover las ventas ante consumidores que no quieren comer bagre.

VENTAJA VIETNAMITA

La industria estadounidense del bagre se ha desarrollado en gran parte al convertir las tierras algodoneras no productivas en estanques de peces. Esto es, mucho del terreno usado previamente para el cultivo de algodón está tan lleno de arcilla que, aunque ahí no crecerá ya mucho algodón, mantendrá muy bien el agua bombeada. Mientras tanto, la producción vietnamita tiene algunas ventajas competitivas que le permiten exportar. Para comenzar, el clima vietnamita sin invierno permite que el pescado crezca más rápido. Una de las especies de bagre vietnamita, el *tra*, puede ir a la superficie para tomar aire; por lo tanto, este pez puede crecer en áreas de gran densidad. Además, las regulaciones gubernamentales de Estados Unidos limitan la descarga de aguas de los estanques en los ríos, mientras que en Vietnam no hay restricciones. Esta diferencia también permite una mayor densidad de producción en Vietnam. Finalmente, las tasas salariales son inferiores en Vietnam en comparación con las de Estados Unidos, un factor importante en el costo del fileteo y congelamiento del pescado.

LA INDUSTRIA DE ESTADOS UNIDOS SE DEFIENDE

Alarmados por la pérdida de mercado, los cultivadores estadounidenses de bagre convencieron a sus congresistas, al apoyarlos exitosamente en 2002, de que rechazaran la importación vietnamita del llamado bagre. Su argumento fue que el pescado vietnamita era de una variedad diferente a la cultivada en Estados Unidos. Por lo tanto, las variedades vietnamitas tuvieron que ser importadas como las variedades *tra*, *basa* o *pangasius*. (La industria de langosta Maine y las industrias pesqueras de sardinas de la Unión Europea no tuvieron éxito en llamar, respectivamente, a las langostas tipo langostino chilenas "cangrejos" y a las sardinas peruanas "sardinas"). Los productores de Estados Unidos razonaron que los consumidores, principalmente en el extremo sur, no compraban pescado desconocido o que sonara extraño en lugar del bagre que era parte de su dieta regular. Aunque el cambio de nombre pudo haber desacelerado las importaciones vietnamitas, eso no se previno. Uno de los problemas con que se encontró la industria de Estados Unidos fue que en algunas localidades existen leyes de veracidad en el menú. Por lo tanto, los nombres para tra, basa y pangasius fueron cambiados en los menús a "bagre", un grupo más caro, o un simple "pescado". Claramente, los productores estadounidenses de bagre necesitaban medios diferentes para sofocar la importación.

Mientras tanto, además de las pérdidas en ventas debido a las importaciones vietnamitas, la industria estuvo enfrentando un problema de ganancias reducidas por aumentos en los costos. En esencia, el precio del maíz y de la soya fue aumentando más rápido que los costos que pudieron ser soportados por los consumidores. El aumento en el precio de los alimentos fue debido a una combinación de déficit en las cosechas, demandas crecientes de granos en Asia, y uso de maíz y soya para producir etanol. Para elevar los precios y aumentar la demanda, una de las asociaciones que representa a los productores de bagre, el Catfish Institute, decidió cambiar el nombre del pescado. Básicamente, el nombre de bagre ha tenido una connotación negativa para mucha gente. (El bagre ha sido referido en muchas formas a lo largo del tiempo, incluyendo algunas que pudieran ser impublicables en este libro de texto). El instituto advirtió que el cambio de nombre había ayudado recientemente a subir las ventas de otros pescados no populares antes, como el de pez cabeza de lodo cambiado por el de pargo alazán y el de bacalao de las profundidades de la Patagonia por lubina chilena. Después de probar en el mercado varios nombres, el Catfish Institute decidió llamarlo "delacata" como un nombre de bagre de primera calidad. Al momento de redactar este escrito, es muy pronto para decir si la estrategia de cambio de nombre funcionará o no.

Sin embargo, regresemos al asunto de la importación. Debido a que la industria estadounidense estaba perdiendo trabajos y ventas, solicitó un aumento de impuestos sobre el pescado vietnamita, alegando que era vendido por debajo del costo de producción. Dado que Vietnam es una economía centralizada, fue difícil establecer cuáles eran los costos de producción verdaderos; no obstante, fueron estimados con base en los costos de producción de Bangladesh y así quedaron establecidos impuestos antidumping de 64 por ciento sobre las importaciones de pescado vietnamita. La industria estadounidense ha solicitado desde entonces que los cálculos se basen en los más altos costos de Filipinas.

TEMAS DE SALUD: UNA BENDICIÓN EN LA ADVERSIDAD

A pesar de los precios más altos, el pescado vietnamita siguió aumentando su participación de mercado en Estados Unidos. Entonces, en 2007, parecía que la industria estadounidense del bagre irónicamente había encontrado salvación cuando unos 39 mil perros y gatos de Estados Unidos se enfermaron o murieron después de consumir alimento para mascota chino. Esto condujo a una alerta sanitaria y a una actitud negativa hacia los productos alimenticios en general; especialmente hacia mariscos procedentes de cualquier lugar de Asia. Los productores de bagre estadounidenses han respondido rápidamente con varias iniciativas. Primero, han insinuado públicamente que el pescado de importación puede estar contaminado. Por ejemplo, el Catfish Institute ha colocado publicidad que dice: "Bagre criado en EU: puede confiar en su seguridad". Esto ha presionado y hecho que varios estados requieran la etiqueta del país de origen en la comida y los menús, al recomendar a los consumidores que ejerzan su derecho de saber si el pescado o el marisco que compran puede estar contaminado. Sin embargo, los estudios sobre cambios en las compras del consumidor indican que el etiquetado no tiene efecto en la demanda.

Segundo, los productores de bagre han trabajado con miembros del Congreso estadounidense para legislar sobre incrementar las inspecciones de pescado vietnamita. Dado el miedo a comida contaminada, las emociones ayudaron a ganar apoyo. La Administración para Fármacos y Alimentos (FDA, por sus siglas en inglés) se hace cargo de la seguridad de la comida procedente del exterior, pero ha tenido un presupuesto pequeño para verificar tal seguridad. Menos de 2 por ciento de los envíos de comida extranjera importada por Estados Unidos son inspeccionados, a diferencia de aproximadamente 20 por ciento en la Unión Europea. Sin embargo, durante los debates del Congreso sobre la seguridad de la importación de alimentos, emergió una sugerencia para mejorar la inspección de todos los tipos de pescado importado de todas partes. Esta sugerencia no fue bien recibida debido al costo, y existió muy poco apoyo para simplemente señalar un tipo de pescado de sólo un país. Por lo tanto, los congresistas que representan la industria del bagre adoptaron diferentes enfoques al enterrar profundamente en la ley agrícola de 2008 una disposición de $300 mil millones que convoca al Departamento de Agricultura —en lugar de a la FDA—, para hacerse cargo de la seguridad del bagre. Las razones de los partidarios fueron que la acuacultura es una forma de agricultura. Básicamente, la disposición requiere que se inspeccione en la fuente de producción, lo cual es particularmente difícil en Vietnam debido a que su producción altamente fragmentada necesitaría un ejército de inspectores.

OPOSICIÓN Y FUTURO

Como sucede con la mayoría de los cambios regulatorios, existe cierta oposición a la protección efectiva de la industria estadounidense del bagre. A algunos les preocupa cómo respondería Vietnam ante restricciones sobre su exportación de pescado. Por ejemplo, al senador por Montana Max Baucus, quien proviene de un estado productor de carne, le preocupa que Vietnam (el tercer mercado de exportación más grande para la carne de Estados Unidos) respondiera comprando carne en otro lado.

Aunque lo mencionado líneas arriba describe lo que pareciera ser un medio posible para que los productores de bagre estadounidenses puedan limitar la competencia extranjera, un problema particular impide su implementación. La legislación convoca a la inspección de bagre importado, pero la industria estadounidense había tenido éxito antes al obtener una resolución legal de que Vietnam exportaba tra, basa y pangasius más que bagre. De esta manera, ¿un bagre con otro nombre es un bagre?

Un viejo dicho es que si usted le da a un hombre un pez, él tendrá comida por un día; pero si lo enseña a pescar, tendrá comida toda la vida. Sin embargo, la controversia de Estados Unidos y Vietnam sobre el bagre ilustra que saber cómo pescar no es suficiente, sobre todo en la competencia internacional. Sólo se necesita saber cómo influir y maniobrar a través de un laberinto de regulaciones gubernamentales que afectan la compe-  tencia.▶

Introducción

En algún momento, usted puede trabajar o tener acciones en una compañía cuyo desempeño, o incluso supervivencia, depende de las políticas de comercio gubernamentales. Estas políticas pueden afectar la capacidad de productores extranjeros para competir en el mercado local de usted y su compañía. Pueden limitar o fomentar la capacidad de su compañía para vender en el exterior o adquirir suministros extranjeros necesarios. De manera colectiva, tales restricciones del gobierno y el apoyo competitivo se conocen como **proteccionismo**.

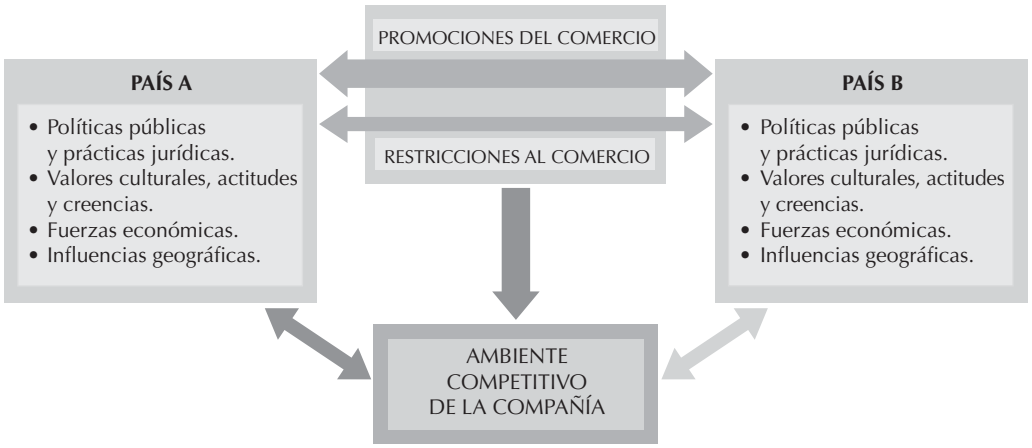


FIGURA 7.1

Factores físicos y sociales que afectan el flujo de bienes y servicios

En respuesta a una variedad de factores físicos y sociales (es decir, políticos y legales, de conducta, económicos y geográficos), los gobiernos promulgan medidas designadas para promover o restringir los flujos de comercio internacional. Estas medidas afectan invariablemente el ambiente competitivo en que operan las compañías, ya sea promoviendo o entorpeciendo su capacidad para competir a escala internacional. En cierto grado, desde luego, lo contrario también es verdad: las empresas influyen en las políticas gubernamentales de comercio que afectan sus actividades.

Las restricciones ilustradas en el caso de apertura son comunes; todos los países regulan el flujo de productos y servicios a través de sus fronteras. La figura 7.1 ilustra las presiones de los gobiernos para regular el comercio y el efecto posterior de la regulación sobre la competitividad de las compañías. Este capítulo revisa los motivos económicos y no económicos que apoyan el proteccionismo comercial y explica las principales formas de control de comercio y sus efectos sobre las decisiones operativas de las empresas.

Todos los países buscan influir en el comercio, y cada uno tiene objetivos económicos, sociales y políticos:

- Objetivos contradictorios.
- Grupos de interés.

Resultados contradictorios de las políticas de comercio

No obstante los beneficios del libre comercio, los gobiernos intervienen en el comercio para lograr objetivos económicos, sociales o políticos. Los funcionarios aplican políticas de comercio que suponen ser la mejor oportunidad para beneficiar a su país y a sus ciudadanos —y en algunos casos, a su longevidad política personal—. Determinar si influye y cómo influye el comercio es complicado por causa de resultados políticos inciertos y contradictorios. Por ejemplo, la importación estadounidense de bagre fue restringida para ayudar a los trabajadores de áreas con alto desempleo, pero las restricciones forzaron a los consumidores de esas mismas áreas a pagar precios más altos. En general, a los gobiernos también les gustaría ayudar a sus compañías e industrias en apuros sin tener que castigar a aquellas que estén trabajando bien. Sin embargo, este objetivo a menudo resulta imposible de cumplir, especialmente si otros países responden contra acciones proteccionistas al limitar sus propias importaciones.

Revisión de concepto

Como demostramos en el capítulo 6, la especialización (junto con el comercio) puede aumentar la producción de ciertos productos; también observamos que las teorías sobre las ventajas absoluta y comparativa apoyan la opinión de que el libre comercio fomenta la especialización y la producción más eficiente. Aquí señalamos que las políticas proteccionistas, aunque a veces estén justificadas, pueden impedir el proceso que gira alrededor de la especialización.

EL PAPEL DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Las propuestas sobre regulaciones al comercio a menudo desatan intensos debates entre personas y grupos que creen verse afectados —los llamados *grupos de interés*—. Por supuesto, los más directamente afectados son los más aptos para hablar, tal como los grupos de interés estadounidenses (trabajadores, propietarios, proveedores y políticos locales) cuyo sustento depende de la producción del bagre. Los trabajadores desplazados estuvieron desempleados durante largo tiempo o se vieron forzados a tomar nuevos empleos en nuevas industrias, incluso en nuevas ciudades con salarios más bajos. La gente así amenazada a menudo intentó protestar y en voz alta.

El papel de los consumidores En contraste, los consumidores (quienes constituyen también un grupo de interés) compran generalmente el mejor producto que pueden encontrar guiándose por el precio, casi siempre sin saber o preocuparse sobre su origen. A menudo no se dan cuenta de qué tanto aumentan en total los precios al público debido a las restricciones de importación. Además, ya que con el tiempo los costos del consumidor casi siempre se reparten entre varias personas, éstas ponen poca atención. Por ejemplo, las restricciones de importación sobre cacahuates y azúcar se añaden al precio de la crema de cacahuate y a los productos de confitería en Estados Unidos.[2] Incluso si los consumidores supieran sobre este cargo adicional, no sería un incentivo suficiente para que se aliaran y presionaran a sus líderes gubernamentales para rectificar la situación.

Revisión de concepto

En el capítulo 5 definimos a los **grupos de interés** como todos los grupos —accionistas, empleados, clientes, sociedad en general— con los cuales una compañía debe llevar a cabo negociaciones satisfactorias si quiere sobrevivir.

Motivos económicos para la intervención del gobierno

La intervención gubernamental en el comercio se puede clasificar como económica o no económica, tal como nos muestra la tabla 7.1. Comencemos por analizar algunos *motivos económicos* importantes.

ENFRENTAMIENTO DEL DESEMPLEO

El desempleado puede formar un grupo de presión efectivo contra las restricciones de importación.

Probablemente no hay grupo de presión más efectivo que el desempleado; ningún otro grupo tiene el tiempo y el incentivo suficientes como para protestar públicamente y contactar a representantes del gobierno. Los trabajadores desplazados por la importación a menudo son los menos capaces de encontrar trabajos alternos, justamente como los trabajadores del bagre que viven en las regiones deprimidas y no tienen capacitación. Cuando finalmente encuentran un trabajo, por lo general ganan menos en el nuevo empleo que en los anteriores.[3] Más todavía, casi siempre necesitan gastar sus beneficios por desempleo para sobrevivir en el corto plazo. Además, posponen renovar la capacitación porque esperan que les vuelvan a llamar de su empleo anterior. Cuando buscan actualizar la capacitación, muchos trabajadores, en especial los más viejos, carecen de los antecedentes educativos necesarios para obtener la calificación requerida. O se capacitan para trabajos que no materializan.

Las restricciones de importación para crear empleo local:

- Pueden llevar a represalias de otros países.
- Es menos probable que se tomen represalias contra estas restricciones por parte de economías pequeñas.
- Es menos probable que se responda ante represalias implementadas por economías pequeñas.
- Los empleos de exportación pueden mermar debido a aumentos de precios en los componentes.
- Los empleos de exportación pueden mermar debido a bajos ingresos en el exterior.



¿Qué está mal con el empleo total como un objetivo económico? Aunque cada país desea un empleo total de su fuerza de trabajo, usar una política de comercio para lograrlo es problemático. Desde un punto de vista práctico, obtener empleos al limitar las importaciones puede no funcionar completamente como se espera. Incluso si se tiene éxito, los costos pueden ser altos y necesitan ser sufragados por alguien más.

La perspectiva de represalias Una dificultad con respecto a restringir las importaciones para crear empleos es que los países, cuya producción generalmente puede caer como resultado de una restricción, a menudo toman represalias imponiendo sus propias restricciones. Nuestro caso de apertura consigna la preocupación de que Vietnam pudiera responder a las restricciones estadounidenses sobre el bagre comprándole menos carne a Estados Unidos.

Sin embargo, los países que comercian en grandes cantidades son más importantes en el proceso de represalias. Si Estados Unidos limitara en general la importación de ropa, China tendría más poder para tomar represalias que, digamos, las Islas Mauricio. Y Estados Unidos es menos apto para tomar represalias contra las restricciones de los mauricianos que contra las de China por el menor efecto sobre la economía estadounidense. Aunque un país no tome represalias, el país afectado puede obtener empleos en un sector sólo para perderlos en otro. ¿Por qué? Existen tres factores que a considerar:

1. Pocas importaciones de un producto significan menores empleos por manejo de importaciones, como los de la industria de envíos en contenedor.
2. Las restricciones de importación pueden causar ventas inferiores en otras industrias porque deben incurrir en costos más altos para adquirir componentes. (Cuando las restricciones de importación de Estados Unidos sobre el acero elevaron los costos de fabricación de los automóviles, los productores automotrices se unieron para convencer a las autoridades de retirar las restricciones).[4]
3. Las importaciones estimulan las exportaciones, aunque menos directamente, al aumentar el ingreso de los países extranjeros, y sus ganancias de divisas permiten a sus consumidores gastar en nuevas importaciones. Por lo tanto, restringir las ganancias a los países extranjeros tendrá un efecto negativo en las ganancias y en el empleo nacionales.

TABLA 7.1 Por qué los gobiernos intervienen en el comercio

Motivos económicos	Motivos no económicos
Combatir el desempleo	Mantener las industrias esenciales
Proteger las industrias incipientes	Promover las prácticas aceptables en el exterior
Promover la industrialización	Mantener o extender esferas de influencia
Mejorar la posición comparativa	Preservar la cultura nacional

Analizar las compensaciones Al tomar la decisión de restringir las importaciones para crear empleos, los gobiernos deben enfrentar la difícil tarea de comparar los costos de limitar las importaciones con los costos del desempleo proveniente de un comercio más libre. Es difícil ponerle precio a la angustia sufrida por las personas que pierden sus empleos debido a la competencia de importación. Es también difícil para las personas que trabajan entender que pueden mejorar económicamente a partir de precios más bajos incluso si deben pagar impuestos más altos para apoyar el desempleo o los beneficios de bienestar para las personas que pierden su trabajo.

Los posibles costos por restricciones a la importación incluyen precios altos e impuestos altos. Tales costos deben compararse con los derivados del desempleo.

En resumen, el desempleo persistente empuja a muchos grupos a exigir el proteccionismo. Sin embargo, la evidencia sugiere que los esfuerzos para reducir el desempleo a través de las restricciones de importación a menudo son ineficientes.[5] El desempleo en sí mismo es mejor tratarlo a través de políticas fiscales y monetarias.

PROTEGER A LAS "INDUSTRIAS INCIPIENTES"

Uno de los argumentos más viejos para ejercer el proteccionismo, el **argumento de la industria incipiente**, sostiene que un gobierno debe proteger a una industria emergente de la competencia extranjera al garantizarle una gran participación en el mercado local hasta que pueda competir por sí misma. Muchos países en desarrollo usan este argumento para justificar sus políticas proteccionistas, especialmente si las barreras de entrada son altas y la competencia extranjera es formidable.

El argumento de la industria incipiente dice que la producción se vuelve más competitiva con el tiempo debido a:

- Las crecientes economías de escala.
- Mayor eficacia del trabajador.

Suposiciones subyacentes El argumento de la industria incipiente supone que los costos de producción iniciales para una industria en un país dado pueden ser tan altos que hacen que su producción no sea competitiva en los mercados mundiales. La eventual competitividad es resultado de ganancias eficaces que toma tiempo obtener. Por lo tanto, el gobierno del país donde se encuentra la industria necesita protegerla el tiempo suficiente como para que sus novatas compañías consigan desarrollar economías de escala y sus empleados puedan traducir la experiencia adquirida en una productividad más alta, permitiendo así alcanzar una producción eficiente y la competitividad internacional. El gobierno puede entonces recuperar los costos de protección comercial por medio de beneficios como el empleo local, costos sociales más bajos y recaudación de impuestos más alta.

Riesgos en las industrias designadas Aunque es razonable esperar que los costos de producción se reduzcan con el tiempo, puede ser que nunca bajen lo suficiente como para crear productos internacionalmente competitivos. Este riesgo presenta dos problemas.

Determinar la probabilidad de éxito Primero, los gobiernos deben identificar aquellas industrias que tienen una alta probabilidad de éxito. Algunas industrias crecen hasta ser competitivas gracias a la protección gubernamental; la producción de automóviles en Brasil es un buen ejemplo. Sin embargo, en muchos otros casos, como en la producción de automóviles en Malasia, las industrias protegidas permanecen ineficientes incluso años después de estar recibiendo ayuda gubernamental.

Si la protección de la industria incipiente falla lo suficiente en la reducción de costos como para poder competir contra las importaciones, es probable que sus propietarios, trabajadores y proveedores constituyan un grupo de presión importante que puede evitar la importación de productos competitivos a precios más bajos. También, la seguridad de la protección del gobierno contra la competencia de importación puede disuadir a los administradores de adoptar las innovaciones necesarias para competir globalmente y proporcionar a sus propios consumidores productos de alta calidad a bajo precio.

¿Quién debe soportar el costo? Segundo, incluso si los legisladores pueden determinar qué industrias incipientes probablemente lleguen a ser exitosas, no necesariamente se entiende que esas compañías deben recibir asistencia gubernamental. Algún segmento de la economía debe incurrir en los costos más altos cuando la producción local todavía es ineficiente, como los consumidores al pagar precios más altos por los productos protegidos o los contribuyentes que pagan para cubrir los subsidios. Además, cuando los impuestos son para pagar subsidios, los gobiernos pueden gastar menos en otro lado, como en educación o infraestructura, para mejorar la competitividad general. Existen varios ejemplos de empresarios que soportan pérdidas tempranas para lograr beneficios a futuro, sin ayuda pública de los consumidores o los contribuyentes.

DESARROLLAR UNA BASE INDUSTRIAL

Los países buscan protección para promover la industrialización debido a que ese tipo de producción:

- Trae un crecimiento más rápido basado en la agricultura.
- Atrae fondos de inversión.
- Diversifica la economía.
- Genera más ingreso que los productos primarios.
- Reduce la importación y promueve la exportación.
- Ayuda al proceso de construir una nación.

Los países con una amplia base manufacturera generalmente tienen un PIB per cápita mayor que los que no la tienen. Algunos, como Estados Unidos y Japón, desarrollaron una base industrial mientras restringían por largo tiempo las importaciones. Varios países en desarrollo intentaron emular su estrategia, usando protección comercial para estimular la industrialización local. Específicamente, operan bajo las siguientes suposiciones:

1. Los trabajadores excedentes pueden aumentar la producción industrial más fácilmente que la producción agrícola.
2. Los flujos de inversión extranjera en el sector industrial promueven el crecimiento sustentable.
3. Los precios y las ventas de productos agrícolas y materias primas fluctúan mucho, lo que perjudica a las economías que dependen de algunos de ellos.
4. Los mercados de los productos industriales crecen más rápido que los mercados de las materias primas.
5. El crecimiento industrial reduce la importación y/o promueve la exportación.
6. La actividad industrial ayuda al proceso de construir una nación.

En las siguientes secciones revisamos cada una de estas suposiciones con más detalle.

Excedente de trabajadores El desempleo encubierto es alto en muchas áreas rurales de los países en desarrollo, donde las personas efectivamente contribuyen muy poco (si lo hacen) a la producción agrícola. En consecuencia, muchos se pueden desplazar hacia el sector industrial sin reducir la producción agrícola de manera considerable. Igual que el argumento de la industria incipiente, el **argumento de la industrialización** supone que la importación no regulada de productos de precio más bajo impide el desarrollo de una industria local. Aunque los que sostienen este argumento explican las ventajas de desarrollar un sector industrial ineficiente; no obstante, afirman que existirá un crecimiento económico incluso si los precios internos no se vuelven globalmente competitivos. En otras palabras, el crecimiento ocurre ya que los subempleados obtienen trabajo.[6]

Sin embargo, desplazar personas de la agricultura puede crear al menos dos problemas:

Cuando un país cambia de agricultura a industria:

- Las demandas de servicios sociales y políticas públicas en las ciudades pueden aumentar.
- La producción aumenta si la productividad marginal de los trabajadores agrícolas es muy baja.
- Las posibilidades de desarrollo en el sector agrícola pueden ser pasadas por alto.

1. En las áreas rurales, el desempleado puede perder la red de apoyo que representa su familia extendida mientras muchos que migran a las áreas urbanas no pueden encontrar trabajos adecuados, alojamiento, ni servicios sociales. Por ejemplo, millones de chinos se desplazaron a las ciudades y no prosperaron. De hecho, la tasa de desempleo urbano de China puede ser de tres a cinco veces más que la reportada oficialmente.[7]
2. Las prácticas de agricultura mejorada pueden representar un medio más adecuado para lograr el éxito económico que un cambio drástico hacia la industria. De manera típica, pocos países en desarrollo labran su tierra en forma eficiente, perdiendo grandes beneficios que pueden obtenerse a bajo costo.[8] Muchos de los países desarrollados continúan beneficiándose de las exportaciones de sus productos agrícolas y mantienen su ingreso per cápita alto con una mezcla de especialización agrícola eficiente y la industria.

Si las restricciones de importación prohíben la entrada de bienes hechos en el extranjero, compañías extranjeras pueden invertir para producirlos en el área restringida.

Flujos de inversión Las restricciones de importación, aplicadas a fomentarla industrialización, también pueden aumentar la inversión extranjera directa, que proporciona capital, tecnología y empleos. Excluidas de un mercado extranjero por las restricciones de comercio, compañías extranjeras pueden transferir fabricación a ese país para evitar la pérdida de un mercado potencial y lucrativo.

Diversificación Los precios de exportación de varios productos importantes, como petróleo y café, fluctúan notablemente. Las variaciones de precio debido a factores incontrolables —como el clima cuando afecta los suministros o ciclos extranjeros de negocios que afectan la demanda— pueden sembrar el caos en economías que dependen de la exportación de productos primarios. Esto es especialmente cierto para muchos países en desarrollo que sólo cuentan con unos cuantos de esos productos básicos. Frecuentemente, quedan atrapados en un ciclo de escasez-abundancia, como si fueran: capaces de permitirse lujos extranjeros en un año pero incapaces de encontrar fondos para las refacciones de un equipo esencial el siguiente año. Contrario a las expectativas, una mayor dependencia de la fabricación no garantiza la diversificación de las ganancias de

exportación. La población de muchas economías en desarrollo es pequeña; desplazarse hacia la fabricación puede cambiar la dependencia de uno o dos productos agrícolas a la dependencia de uno o dos productos manufacturados, los cuales enfrentan riesgos competitivos y obsolescencia potencial.

Crecimiento basado en bienes manufacturados La cantidad de importaciones que una determinada cantidad de exportaciones de un país puede comprar —es decir, cuántos plátanos debe vender el país A al país B para comprar un refrigerador del país B— es referida como **términos de intercambio (terms of trade)**. Históricamente, los precios de las materias primas y los productos agrícolas no han subido tan rápido como los de los productos terminados, aunque han aumentado más rápido durante periodos cortos. No obstante, conforme transcurre el tiempo se necesitan más productos primarios de bajo precio para comprar la misma cantidad de productos manufacturados de precio alto.

Además, la cantidad de productos primarios demandados no aumenta tan rápido como la de productos manufacturados y servicios, en parte porque la gente gasta un porcentaje inferior del ingreso en comida conforme sus ingresos aumentan y en parte por las tecnologías ahorradoras de materia prima. Una explicación adicional es que, como los productos básicos son difíciles de diferenciar, los productores deben competir con base en el precio, mientras que los precios de productos manufacturados pueden ser altos porque la competencia se basa más en la diferenciación.

Para las economías emergentes, los términos de intercambio (terms of trade) se pueden deteriorar porque:

- La demanda de los productos primarios crece más lentamente.
- Los ahorros en el costo de producción de los productos primarios serán pasados a los consumidores.

Sustitución de importaciones y desarrollo impulsado por las exportaciones Tradicionalmente, los países en desarrollo promocionaron la industrialización al restringir las importaciones para estimular la producción local y el consumo de productos que de otra manera se importarían. Sin embargo, cuando las industrias protegidas no se vuelven eficientes —un resultado demasiado frecuente—, los consumidores locales pueden apoyarlas al pagar precios o impuestos más altos. En contraste, algunos países, como Taiwán y Corea del Sur, han alcanzado un crecimiento económico rápido al promover el desarrollo de industrias que exportan su producción, éste es un enfoque conocido como **desarrollo orientado a la exportación**. En realidad, no es fácil distinguir entre la sustitución de importaciones y el desarrollo orientado a las exportaciones. La industrialización puede causar inicialmente una sustitución de importaciones, aunque el desarrollo de la exportación de los mismos productos sustituidos puede llegar a ser viable más tarde.

Revisión de concepto

En el caso de introducción del capítulo 6, explicamos la sustitución de importaciones como una política de hacer un llamado a realizar una producción local de bienes y servicios que de otra manera tendrían que ser importados. También demostramos por qué falló esta política en lograr ciertos objetivos de la estrategia de comercio a largo plazo de un país.

Construcción de la nación Puede haber una fuerte relación entre la industrialización y los aspectos del proceso de construcción de una nación. La industrialización ayuda a los países a construir infraestructura, adelantar el desarrollo rural y a estimular las capacidades de la fuerza de trabajo. Ecuador y Vietnam sostienen que la industrialización los ha ayudado a desplazarse de ser economías feudales que sufrían escasez crónica de comida a constituir las actuales naciones que han mejorado la seguridad alimentaria y empiezan a ser competitivas en cuanto a exportaciones.[9]

La industrialización enfatiza:

- La producción de bienes para vender localmente o la producción de bienes para exportar.

RELACIONES ECONÓMICAS CON OTROS PAÍSES

Cada nación monitorea su bienestar económico absoluto, compara su rendimiento con el de otros países y promulga las prácticas dirigidas para mejorar su posición relativa. Entre muchas de esas prácticas sobresalen cuatro: hacer ajustes en la balanza comercial, obtener acceso comparable a los mercados extranjeros, usar las restricciones como herramienta de negociación y controlar los precios.

Ajustes en la balanza comercial Un déficit comercial crea problemas para las naciones con bajas reservas de divisas —fondos que ayudan a financiar las compras de bienes extranjeros prioritarios y mantener la confiabilidad de una moneda—. De modo que si emergen y persisten dificultades en la balanza comercial, un gobierno debe actuar para reducir las importaciones o fomentar la exportación y equilibrar su cuenta comercial. Básicamente, tiene dos opciones para mejorar su posición competitiva en términos generales:

1. Depreciar o devaluar su moneda, lo cual básicamente hace que todos sus productos sean más baratos en relación con los productos extranjeros.
2. Confiar en la política fiscal y monetaria para provocar en general aumentos de precio inferiores a los de los de otros países.

Revisión de concepto

En el capítulo 4 explicamos por qué un déficit comercial a menudo indica que la moneda de un país, junto con su deuda, se está acumulando en todo el mundo; explicamos por qué un país afligido por un creciente déficit comercial necesita reconsiderar áreas clave de su política económica.

Estas dos opciones consumen tiempo. Además, no son selectivas; por ejemplo, hacen que los productos extranjeros esenciales y de lujo sean más caros. Entonces un país puede implementar una protección más efectiva para afectar sólo determinados productos. Hacerlo así es realmente una medida provisional que le da al país tiempo para hacerse cargo de la situación económica fundamental —observar la calidad, las características y los precios de sus productos— que está causando que sus residentes compren más artículos extranjeros de los que el país está vendiendo.

Como un ejemplo, tenemos que desde la década de 1970 Estados Unidos ha mantenido un déficit comercial con Japón, en gran parte debido al comercio automotriz. El gobierno estadounidense ha intentado corregir el desequilibrio al limitar el número de vehículos japoneses que importa, persuadir a las compañías japonesas de automóviles de ubicar más producción en Estados Unidos, y convencer a Japón de facilitar la entrada de automóviles hechos en Estados Unidos. No obstante, el déficit comercial continúa.

Los productores domésticos pueden verse desfavorecidos si su acceso a los mercados extranjeros es menor que el acceso de los productores extranjeros a sus mercados.

Acceso comparable o "equidad" Las compañías y las industrias a menudo usan el **argumento de acceso equitativo**, el cual sostiene que autorizan el mismo acceso a los mercados extranjeros que las industrias y compañías extranjeras tengan a sus mercados. La teoría económica apoya esta idea para industrias, como las de semiconductores y productos químicos, que tengan sustanciales reducciones de costos de producción a través de economías de escala. Las compañías que carezcan de un acceso igual a un mercado competidor lucharán por obtener ventas suficientes para ser competitivas en costo.[10]

El argumento de acceso equitativo es también presentado como de justicia. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos permite a compañías extranjeras de servicios financieros operar en su territorio, pero sólo si sus gobiernos locales permiten que compañías estadounidenses de servicios financieros tengan un acceso equivalente al otro mercado. Sin embargo, existen al menos dos razones prácticas para rechazar la idea de equidad:

1. El acceso al mercado en un toma y daca puede llevar a restricciones que priven de precios más bajos a los propios consumidores.
2. Los gobiernos no encontrarían práctico negociar y monitorear acuerdos por separado para cada uno de los miles de productos y servicios diferentes que pudieran comercializarse.

Los países imponen restricciones de comercio para obligar a otros países a cambiar sus políticas.

Restricciones como una herramienta de negociación La amenaza o imposición de restricciones de importación puede ser una medida de represalia que ayude a persuadir a otros países de reducir sus barreras de importación. El peligro es que cada país escale entonces sus restricciones creando, en efecto, una guerra comercial que tenga un impacto negativo en todas las economías involucradas. Para usar las restricciones exitosamente como una herramienta de negociación, se necesita ser muy cuidadoso en seleccionar los productos que se amenace con restringir. En particular, es necesario considerar dos criterios:

- *Credibilidad:* si tiene acceso a fuentes alternas para conseguir el producto o sus consumidores están dispuestos a privarse de él. La Unión Europea respondió contra las restricciones de importación de Estados Unidos al amenazar con imponer restricciones de comercio en la soya cultivada en este país cuando Brasil tuvo un superávit.
- *Importancia:* las exportaciones del producto que se está intentando restringir son significativas para ciertos sectores ubicados en el país productor —sectores que son lo suficientemente influyentes como para provocar cambios en la política comercial de su propio país—. Esta consideración ganó énfasis después de que Estados Unidos impuso restricciones a la importación de acero. La Unión Europea amenazó con restringir la importación de manzanas del estado de Washington y naranjas de Florida. Dada la importancia de estos dos estados en una elección presidencial próxima, Estados Unidos retiró pronto las restricciones de importación para el acero.

Las restricciones de exportación pueden:

- Mantener los precios mundiales.
- Requerir más control para evitar el contrabando.
- Llevar a la sustitución.
- Mantener precios internos bajos por el creciente suministro local.
- Ofrecer menos incentivos a los productores para aumentar la producción.
- Cambiar la producción extranjera y las ventas.

Objetivos de control de precio Los países a menudo retiran bienes de mercados internacionales en un esfuerzo por aumentar los precios en el extranjero. Esto es más factible cuando unos cuantos países sostienen un monopolio, o un control parecido al monopolio, de ciertos recursos y pueden limitar el suministro de manera que los consumidores tienen que pagar un precio más alto. Sin embargo, esta política generalmente fomenta el contrabando (como el de esmeraldas y diamantes), el desarrollo de tecnología (caucho sintético en lugar de caucho natural), o diferentes medios de elaborar el mismo producto (como el caviar producido en granjas en lugar de obte-

nerlo de los esturiones).[11] Los controles de exportación son especialmente ineficientes para los productos digitales porque éstos son fácilmente copiados en el exterior. Además, si los precios son muy altos o los suministros muy limitados, las personas buscarán sustitutos, como usar etanol en vez de petróleo.

Un país también puede limitar la exportación de un producto con escaso suministro en el mundo para favorecer a los consumidores nacionales. Típicamente, una mayor oferta interna lleva los precios locales por debajo del precio del mercado mundial subabastecido internacionalmente. Egipto e India han ejercido esta estrategia al limitar la exportación de arroz; Canadá ha considerado hacerlo con los fármacos patentados de prescripción.[12] Favorecer a los consumidores locales a menudo desfavorece a los productores locales, porque entonces carecen de incentivo para mantener la producción cuando los precios son bajos.

También existe el miedo de que los productores extranjeros pongan un precio a sus exportaciones tan artificialmente bajo que expulse del negocio a los productores del país importador. Si tienen éxito, existen dos potenciales consecuencias adversas para la economía importadora:

1. Los productores extranjeros pueden estar desplazando el desempleo de sus países al extranjero, pero sus propios contribuyentes están subsidiando las compras hechas por los consumidores en el exterior.
2. Si hay altas barreras de entrada, los productores extranjeros que sobreviven pueden cobrar precios exorbitantes una vez que los competidores locales salen del negocio. Sin embargo, la competencia entre productores de diferentes países a menudo limita la capacidad de cualquiera de ellos para cobrar precios exorbitantes. Los precios de importación bajos han eliminado mucha de la producción estadounidense de artículos electrónicos de consumo; aún así, Estados Unidos tiene algunos de los precios más bajos en el mundo para los electrónicos debido a que muchas compañías los hacen en muchos países.

Las restricciones de importación:

- Impiden que el dumping sea usado para poner a los productores nacionales fuera del negocio.
- Consiguen que los productores extranjeros bajen sus precios.

Dumping Algunas veces las compañías exportan por debajo del costo o de su precio interno, ésta es una práctica llamada ***dumping***. Muchos de los países prohíben la importación de productos objeto de dumping, pero la aplicación a menudo ocurre sólo si el producto importado perturba la producción doméstica. Si no hay producción doméstica, entonces los consumidores obtienen el beneficio de precios más bajos. Las compañías pueden deshacerse de ciertos productos para introducirlos y construir un mercado exterior —esencialmente, un precio bajo estimula a los consumidores a probar la marca extranjera—, después de lo cual pueden cobrar un precio lo suficientemente alto como para crear una ganancia. Recordemos que en nuestro caso de introducción Estados Unidos aplicó impuestos antidumping al bagre vietnamita.



Las compañías pueden ofrecer deshacerse de productos si pueden cobrar precios altos en su mercado local o si el gobierno de su país de origen los subsidia. Irónicamente, los consumidores de los países que exportan o los contribuyentes pocas veces se dan cuenta de que pagar precios altos o impuestos da como resultado precios más bajos para los consumidores extranjeros. Una industria que cree estar compitiendo contra los productos objeto de dumping puede solicitarle a su gobierno restringir la importación. Las compañías estadounidenses ubicadas en industrias tales como las de camarón, velas y muebles lo han hecho en años recientes.[13]

Sin embargo, determinar costos de una compañía extranjera o un precio local es difícil debido al acceso limitado a los sistemas contables de los productores extranjeros, fluctuaciones en las tasas de cambio, y el paso de los productos a través de redes de distribución antes de alcanzar al consumidor final. El resultado es que los gobiernos supuestamente restringen la importación a su juicio mediante disposiciones antidumping de su legislación mercantil y son lentos para determinar las restricciones cuando la situación de los precios cambia. Las compañías atrapadas por restricciones antidumping a menudo pierden el mercado de exportación que batallaron por construir.

Teoría del arancel óptimo La **teoría del arancel óptimo** establece que un productor extranjero bajará sus precios si el país de importación coloca un impuesto sobre sus productos. Si esto ocurre, los beneficios se desplazan hacia el país importador debido a que los productores extranjeros bajan sus ganancias en las ventas de exportación.

Examinemos una situación hipotética. Asuma que un exportador tiene costos de $500 por unidad y vende en el exterior a $700 por unidad. Con una imposición de 10 por ciento de arancel sobre el precio de importación, el exportador puede elegir bajar su precio a $636.36 por unidad, lo cual con el 10 por ciento de impuesto de $63.64 podría mantener el precio a $700 en el mercado

exterior. El exportador puede considerar que un precio más alto que $700 le causaría pérdida de ventas y que la ganancia de $136.36 por unidad en lugar de los $200 anteriores es mejor que no obtener ninguna ganancia. En consecuencia, una cantidad de $63.64 por unidad se ha desplazado entonces al país importador.

Siempre que el productor extranjero reduce su precio en cualquier cantidad, algún desplazamiento en los ingresos va al país importador y los aranceles se consideran óptimos. Existen muchos ejemplos de productos cuyo precio no aumentan por más que la cantidad del arancel impuesto aumente; sin embargo, es difícil predecir cuándo, dónde y cuáles exportadores reducirán voluntariamente sus márgenes de ganancia.

Motivos no económicos para la intervención del gobierno

Aunque se usan argumentos no económicos para influir en el comercio, muchos de éstos tienen trasfondos económicos y consecuencias económicas. La figura 7.2 lo ilustra de manera humorística. Sin embargo, veamos los principales motivos no económicos:

- Mantener las industrias esenciales (especialmente de defensa).
- Promover prácticas esperadas por parte de gobiernos extranjeros.
- Mantener o extender esferas de influencia.
- Preservar la cultura nacional.

MANTENER LAS INDUSTRIAS ESENCIALES

Los gobiernos aplican restricciones de comercio para proteger las industrias locales esenciales durante los tiempos de paz de manera que el país no dependa de suministros extranjeros durante una guerra. Esto es llamado el **argumento de la industria esencial**. Como un ejemplo, el gobierno de Estados Unidos subsidia la producción local de silicio de manera que los productores de microprocesadores para computadora no necesitarán depender de proveedores extranjeros. Debido al nacionalismo, este argumento tiene mucho atractivo en cuanto a concentrar apoyo para imponer barreras a la importación. Sin embargo, en tiempos de crisis real (o percibida) o emergencia militar, casi cualquier producto se puede considerar esencial.

FIGURA 7.2

Mientras que usan políticas de comercio para influir en las prácticas extranjeras de políticas aceptables, los gobiernos también se preocupan por las implicaciones de tales prácticas en los negocios.
Fuente: Mick Stevens/Cartoon Bank



"Mi gobierno está muy preocupado por la tortura de su gobierno y por la mutilación de los consumidores potenciales".

Debido al alto costo en que se incurre para proteger a una industria ineficiente o a un sustituto local de costo más alto, no se debe aceptar el argumento de la industria esencial (pero frecuentemente se acepta) sin realizar antes una evaluación cuidadosa de los costos, las necesidades reales, y las alternativas. Es difícil retirar la protección, una vez dada, porque las compañías protegidas y sus empleados apoyan a los políticos que apoyan su protección continua —incluso cuando los motivos para otorgar los subsidios hayan desaparecido desde mucho antes—. Por eso Estados Unidos continuó subsidiando a sus productores de angora más de 20 años después de que la angora se consideró no ser más esencial para los uniformes militares.[14]

Además, los gobiernos compran y almacenan suministros de materias primas esenciales que podría servir como abastecimiento en un futuro cercano. Por ejemplo, los militares estadounidenses necesitan armas, motores de aviones, imanes de alta potencia y otras herramientas que requieren de materias primas importadas para su fabricación doméstica. Se necesitan láseres e imanes de alta potencia que requieren elementos de tierras raras, y China controla más de 90 por ciento de la producción global de esos elementos. [15]

PROMOVER PRÁCTICAS ESPERADAS POR PARTE DE GOBIERNOS EXTRANJEROS

Los gobiernos limitan el comercio para promover cambios en las políticas de los países extranjeros o en sus capacidades. Por ejemplo, usan los argumentos de la defensa nacional para impedir la exportación (incluso a países amigos) de bienes estratégicos que podrían caer en manos de enemigos potenciales. Por ejemplo, Estados Unidos impidió las exportaciones de la tecnología de codificación de datos hasta que las compañías estadounidenses de alta tecnología y los grupos de defensa de la privacidad convencieron al gobierno de reducir o bajar las restricciones y permitirles exportar productos de codificación a varios aliados.[16]

Las restricciones de exportación pueden ser válidas si el país exportador asume que no habrá represalias que le impidan asegurar incluso los bienes más esenciales provenientes del potencial país importador. Incluso así, este último puede encontrar fuentes de suministro alternas o desarrollar alguna capacidad de producción de tales bienes, en cuyo caso el primero (el exportador) es el perdedor económico. (Nuestro caso final analiza las barreras estadounidenses que impiden comercializar con Cuba como un medio para debilitar la economía de esa nación comunista y el movimiento de Cuba para importar desde otros países).



Aunque el comercio de marfil es en gran parte ilegal, la fotografía muestra que la demanda continúa estimulando la caza de elefantes.

Fuente: © Blueice69caddy/ Dreamstime.com

Los controles al comercio de importación pueden ser usados como un arma de política exterior. Cuando Estados Unidos encontró que nueve compañías chinas y un empresario indio habían vendido la tecnología que usaba Irán en sus programas de armas convencionales y químicas, impuso sanciones que prohibieron a estas compañías negociar con el gobierno estadounidense y exportar bienes a Estados Unidos.[17]

Por último, los controles de comercio son usados para presionar a gobiernos extranjeros para que alteren sus posturas ante una variedad de temas que van desde los derechos humanos hasta la protección del ambiente. Por ejemplo, varios países restringieron la importación de marfil para proteger a los elefantes.[18] Sin embargo, la fotografía anterior muestra que, aun cuando las restricciones han ayudado a disminuir la matanza de elefantes, la caza furtiva todavía sigue. Las restricciones de comercio de un país pueden forzar a los gobiernos para que continúen con ciertas acciones políticas o castigar a las compañías cuyos gobiernos no lo hacen. Por ejemplo, China retrasó el permiso para que Allianz, un grupo de seguros alemán, pudiera operar en China después de que Alemania le ofreciera una recepción al Dalai Lama, el líder espiritual tibetano exiliado.[19]

Punto

¿Deben los gobiernos imponer sanciones de comercio?

Punto **Sí** Enfrentémoslo: estamos viviendo en una sociedad global donde las acciones pueden desbordarse y afectar a las personas en todo el mundo. Por ejemplo, el desarrollo de un arsenal nuclear en una nación puede escalar el daño que los terroristas pueden hacer en cualquier lado. El fracaso de un país en proteger las especies en peligro de extinción puede tener efectos a largo plazo. No podemos simplemente cruzarnos de brazos y dejar que cosas que pasan en todos lados regresen algún día a perseguirnos.

Al mismo tiempo, la comunidad mundial querría ver que terminen algunas cosas muy ruines que ocurren en algunos países: las violaciones de los derechos humanos en Myanmar, los niños esclavos cultivando cacao en Costa de Marfil, la producción de diamantes en Sierra Leona que financia revoluciones, por mencionar algunas. Incluso si no podemos detener esos acontecimientos, tenemos la responsabilidad moral de no participar aunque nos cueste. Puedo obtener algunos beneficios económicos al comprarle a un delincuente, y puedo no detener su actividad delictiva al conservar mi negocio. Sin embargo, rechazo tratar con él porque, en efecto, eso me hace cómplice de un delincuente.

Aunque no todas las sanciones de comercio han tenido éxito, al menos muchas han influido para lograr sus objetivos. Estas últimas incluyen sanciones de la Organización de Naciones Unidas contra Rodesia (ahora Zimbabue), sanciones de Reino Unido y Estados Unidos contra el gobierno de Idi Amin de Uganda, y sanciones de India contra Nepal.[20] Las sanciones aplicadas contra Cuba pueden haber retrasado la capacidad del país para crear revoluciones en todos lados. El embargo de exportación de petróleo a Irán provocó racionamiento y las protestas resultantes debilitaron al régimen.[21]

Por último, cuando una nación rompe los acuerdos internacionales o actúa en formas impopulares, ¿qué cursos de acción pueden tomar otras naciones? Entre 1827 y la Primera Guerra Mundial, las naciones organizaron 21 bloqueos, pero éstos ahora son considerados muy peligrosos. La fuerza militar también ha sido usada, tal como en el derrocamiento del régimen de Saddam Hussein en Irak, pero estas medidas tienen poco apoyo global. Por lo tanto, las naciones pueden emprender acciones punitivas tales como suspender el reconocimiento diplomático, boicotear eventos deportivos y culturales, incautar propiedades extranjeras localizadas en otros países, y eliminar la ayuda extranjera y los préstamos. Esto puede resultar inefectivo por sí mismo si no se añaden sanciones de comercio. Por otra parte, los países pueden dar incentivos en lugar de emprender acciones punitivas. Esto ha ocurrido con Corea del Norte para frenar su programa nuclear y ha sido sugerido para Irán con el mismo propósito.[22]

Contrapunto

¿Deben los gobiernos imponer sanciones de comercio?

Contrapunto **No** Cada vez que volteo en rededor, veo a mi gobierno imponer una nueva sanción. Aunque alguna puede no afectar mi comercio, otras lo hacen, causándome perder negocios que me llevó años desarrollar. Hace pocos años, mi compañía había trabajado duro para desarrollar un mercado para las máquinas de oficina en Irak. Entonces, de pronto, ya no podíamos exportar, y un inventario que teníamos listo para enviar se quedó en el muelle de carga. Después, las sanciones comerciales lograron que el gobierno de Irak terminara de perjudicarnos aunque nunca nos habíamos involucrado en ningún comportamiento inaceptable.

Además, me pregunto si realmente estas sanciones funcionaron. Cuando Estados Unidos mantuvo por 20 años su embargo comercial sobre Vietnam, de todos modos los consumidores vietnamitas pudieron comprar productos estadounidenses como Coca-Cola, películas de Kodak, y computadoras Apple a través de otros países que no respetaban las sanciones.[23] De manera similar, el mencionado embargo de la exportación petrolera sobre Irán simplemente causó que su gobierno fincara sus pedidos a China para obtener el suministro. El embargo comercial estadounidense contra Panamá sólo hizo que el gobierno de Noriega fuera más inflexible en cuanto a su oposición a Estados Unidos, requiriendo de una invasión militar para derrocarlo. Las

prohibiciones contra Sudáfrica de suministrarle petróleo, debido a sus políticas racistas, solamente incitaron a las compañías sudafricanas a volverse líderes en la conversión de carbón a petróleo. [24]

Pero aunque las sanciones de comercio tengan éxito en debilitar a las economías de los países meta, ¿realmente quiénes son los que sufren? Podemos apostar que los líderes políticos seguirán teniendo lo que necesiten, por lo tanto los costos de las sanciones son pagados por personas inocentes. Esto ocurrió en Irak, donde se difundieron informes sobre la muerte de niños debido a la escasez de comida y medicamentos provocada por las sanciones. Además, las personas afectadas adversamente a menudo culparon de su sufrimiento no a su régimen interno, sino a los países que llevaban a cabo las sanciones. Los dictadores son muy buenos en la manipulación de la opinión pública.[25]

Por último, a menudo parece que los gobiernos imponen sanciones de comercio basadas en un tema en lugar de en un registro general del país afectado. Por ejemplo, algunos críticos han sugerido usar políticas de comercio para presionar a Brasil a que restrinja la tala de bosques en la zona del Amazonas, a pesar de que todo su historial ambiental —particularmente su limitación de emisiones perjudiciales de los escapes automotrices al cambiar el uso de gasolina por metanol en los motores de automóvil— es muy bueno.

MANTENER O EXTENDER ESFERAS DE INFLUENCIA

Los gobiernos también usan el comercio para apoyar sus esferas de influencia. Los gobiernos dan ayuda y créditos a, y fomentan la importación de, los países que se les unen en una alianza política o votan en una forma preferente en los organismos internacionales. La Unión Europea y 77 miembros del Grupo de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) firmaron el Acuerdo Cotonou para formalizar sus relaciones preferenciales de comercio y fortalecer los vínculos políticos.[26] Venezuela ha exportado petróleo a bajo costo y con financiamiento de largo plazo a países meta de Latinoamérica para obtener influencia en la región.[27]

PRESERVAR LA CULTURA NACIONAL

Los países se integran en parte a través de un sentido de unificación de identidad que mantiene a sus ciudadanos apartados de los de otras naciones. Para mantener esta identidad colectiva, prohíben las exportaciones de artículos de arte o históricos que consideran parte de su herencia nacional. Además, limitan sus importaciones de ciertos productos y servicios extranjeros que pueden entrar en conflicto con sus valores dominantes, como la moralidad, o reemplazan fuentes internas de producción que defienden estos valores tradicionales. La importancia de la cultura ha sido confirmada en la UNESCO a través de muchas convenciones con el propósito de preservar la diversidad cultural, y el problema se ha enfocado en gran parte, pero no completamente, en los medios de comunicación (impresos, visuales y de audio).[28] Durante muchos años, Japón, Corea del Sur y China mantuvieron una prohibición casi total de la importación de arroz, en parte debido a que los agricultores del arroz han sido una fuerza históricamente cohesiva en cada una de estas naciones.[29] Canadá confía en un argumento de "soberanía cultural" para prohibir la posesión extranjera o el control de las publicaciones, la televisión por cable y la venta de libros. [30] Corea del Sur requiere que las salas de cine proyecten películas coreanas cierto número de días por año.[31]

Revisión de concepto

Observamos en el capítulo 2 que una función primaria de la cultura es apoyar el sentido de una nación sobre su singularidad e integridad. También explicamos que —especialmente en los países en desarrollo— muchas personas temen que la escalada e influencia de la interacción global de negocios sea un preludio de otra era de **imperialismo cultural** en el que los estados-nación más débiles se verán todavía más debilitados. Finalmente, hicimos notar que surgen preocupaciones similares por la perspectiva de la difusión cultural —un proceso por el cual elementos de una cultura extranjera pueden infiltrarse en una cultura local.

Instrumentos de control del comercio

Los gobiernos apelan a muchos motivos y buscan cierto rango de resultados cuando intentan influir en la exportación y la importación. La elección del instrumento de control del comercio es crucial porque cada tipo puede incitar diferentes respuestas de grupos extranjeros y locales. Una manera de entender los instrumentos de control del comercio es distinguir entre dos tipos que difieren en sus efectos:

- Aquellos que afectan indirectamente la cantidad comercializada al influir directamente en los *precios* de exportación e importación.
- Aquellos que limitan directamente la *cantidad* de un bien que se puede comercializar.

Revisemos estos instrumentos.

Los aranceles se pueden imponer:

- En bienes que ingresan a un país, salen de un país, o pasan a través de un país.
- Para obtener protección o ingresos.
- Sobre una base por unidad o sobre un valor.

ARANCELES

Las *barreras arancelarias* afectan los precios directamente, y las *barreras no arancelarias* pueden afectar ya sea el precio o la cantidad. Un **arancel** (también llamado **impuesto**), el tipo más común de control del comercio, es un impuesto que los gobiernos aplican sobre un bien transportado internacionalmente. Esto es, los gobiernos cobran una tarifa sobre un bien cuando éste cruza una frontera oficial —ya sea de una nación o de un grupo de naciones que han acordado imponer un arancel común sobre los bienes que crucen por las fronteras de su bloque.

A los aranceles recaudados por el país exportador se les llama **aranceles de exportación**; si son recolectados por un país a través del cual pasan los bienes, son **aranceles de tránsito**; si son recolectados por los países importadores, son llamados **aranceles de importación**. Ya que los aranceles de importación son hasta ahora los más comunes, los analizamos con más detalle.

Aranceles de importación A menos que sean *aranceles óptimos* (analizados antes en este capítulo), los aranceles de importación aumentan el precio de los bienes importados al colocar un impuesto sobre ellos, dando así a los bienes producidos domésticamente una relativa ventaja de precio. Un arancel puede ser de protección a pesar de que la producción no local no represente una competencia directa si ese arancel aumenta el precio de cierta producción extranjera para ayudar a restringir la demanda de importaciones.

Aranceles como fuentes de ingresos Los aranceles también sirven como una fuente de ingresos gubernamentales. Los aranceles de importación tienen poca importancia para los países desarrollados, que a menudo les cuesta más recaudarlos de lo que rinden.[32] Sin embargo, en varios países en desarrollo constituyen una fuente importante de ingresos, dándoles potencialmente a los gobiernos más control sobre la determinación de las cantidades y los tipos de bienes que cruzan por sus fronteras para recolectar un impuesto a partir de esta actividad en lugar de determinar y recaudar impuestos provenientes del ingreso individual y empresarial propio. Aunque es común que los ingresos por aranceles sean recolectados sobre las importaciones, algunos países cobran impuestos de exportación sobre las materias primas.[33] Los aranceles de tránsito fueron alguna vez una fuente importante ingresos para ciertos países, pero los tratados gubernamentales ya casi los han abolido.

Criterios para evaluar los aranceles Un gobierno puede evaluar un arancel sobre una base por unidad, en cuyo caso se aplica un **arancel específico**. Un arancel evaluado como porcentaje del valor de un producto es un **arancel *ad valorem***. Si ambos tipos son evaluados en el mismo producto, la combinación es un **arancel compuesto**. Un arancel específico resulta más sencillo de evaluar para los funcionarios de las aduanas, ya que no necesitan determinar el valor de un bien para el cual se calcula un impuesto porcentual.

Una controversia preocupante sobre la cuestión arancelaria concierne al trato de las exportaciones manufactureras de los países desarrollados que provienen de países en desarrollo porque se busca añadir el valor de la transformación a sus exportaciones de materia prima. La materia prima frecuentemente ingresa a los países desarrollados libre de impuestos (digamos, granos de café); sin embargo, cuando es procesada (café instantáneo), entonces los países desarrollados asignan un arancel de importación. Ya que un impuesto *ad valorem* se basa en el valor total del producto (es decir $5 para un bote de café instantáneo), esto significa el valor de la materia prima y el valor de su transformación combinados ($2.50 por el grano de café y $2.50 por su procesamiento), los países en desarrollo argumentan que el **arancel efectivo** sobre la porción fabricada se vuelve mayor que la tasa arancelaria publicada. En otras palabras, una tasa de arancel de 10 por ciento es efectivamente de 20 por ciento sobre la parte fabricada. Esta anomalía constituye un desafío más para los países en desarrollo de encontrar mercados para sus productos manufacturados. Al mismo tiempo, los gobiernos de los países desarrollados no pueden retirar fácilmente las barreras impuestas a la importación de los productos fabricados en países en desarrollo, en gran parte porque es más probable que estas importaciones desplacen trabajadores menos dotados para cambiarse a nuevos empleos.

Los subsidios gubernamentales pueden ayudar a las compañías a ser competitivas:

- Especialmente para superar las imperfecciones del mercado debido a que son los menos controversiales.
- Pero no existe acuerdo sobre qué es un subsidio.
- Pero los subsidios agrícolas son difíciles de desmantelar.

BARRERAS NO ARANCELARIAS: INFLUENCIAS DIRECTAS DE PRECIO

Ahora que hemos mostrado cómo los aranceles aumentan los precios y limitan el comercio, vayamos al análisis de otras formas que tienen los gobiernos de alterar los precios de los productos para limitar su comercio.



Una mujer recolecta leche derramada debajo de un camión que estaba distribuyendo este producto durante una protesta contra la firma del tratado de libre comercio de 2010 con la Comunidad Europea en Medellín, Colombia. Los productores de leche colombiana argumentan que su industria será incapaz de competir con los productores europeos que están fuertemente subsidiados.
Fuente: AP Photo/Luis Benavides

Subsidios Los **subsidios** representan una asistencia directa a las compañías para hacerlas más competitivas. (La fotografía muestra una protesta colombiana contra la importación de leche europea subsidiada). Aunque esta definición es sencilla, el desacuerdo sobre qué constituye un subsidio causa fricciones comerciales. En esencia, no todos están de acuerdo en que las compañías sean subsidiadas sólo porque pierden dinero, ni todos los tipos de préstamos o subvenciones del gobierno son subsidios. Una controversia que surgió desde hace tiempo involucra los aviones comerciales. Airbus Industrie y la Unión Europea reclaman que los gobiernos estatales y el federal de Estados Unidos subsidian a Boeing, respectivamente, a través de contratos de investigación y desarrollo para aviones militares que también tienen aplicaciones comerciales y exoneración fiscal para asegurar el empleo de las instalaciones de Boeing. Mientras tanto, Boeing y el gobierno estadounidense reclaman que la Unión Europea subsidia a Airbus Industrie a través de préstamos del gobierno con intereses bajos.[34]

Un área que bien podría plantear futuras preguntas sobre los subsidios es el apoyo gubernamental otorgado para apuntalar tambaleantes compañías e industrias durante la recesión global. Por ejemplo, varios países han pagado a bancos y actuado en nombre de sus industrias automotrices con ayuda de muy generosos préstamos y apoyos a los consumidores para que reemplacen sus automóviles viejos. Otros países han eliminado los impuestos sobre las ganancias de exportación de las compañías.[35] A su vez, estas acciones están alterando la competitividad internacional.[36]

Subsidios agrícolas El área donde todos están de acuerdo en que exista un subsidio es en la de los productos agrícolas en los países desarrollados. La razón oficial para otorgar subsidios a los productores agrícolas es que los suministros alimentarios son demasiado críticos como para dejarlos al azar. Aunque los subsidios llevan a una producción excedente, se argumenta que los excedentes son preferibles al riesgo de padecer escasez de comida. El asunto de la escasez de la comida llegó a primer plano durante las sequías de 2010, cuando cierto número de países limitaron o prohibieron las exportaciones de productos agrícolas como arroz y trigo para mantener los suministros de sus propios consumidores.[37]

Aunque esta razón oficial parece convincente, no explica los subsidios agrícolas que se otorgan a productos que no son alimentos, como los subsidios estadounidenses para el algodón que han perjudicado la producción brasileña.[38] Existe una razón no oficial también. Dentro de la Unión Europea, Japón y Estados Unidos, las áreas rurales tienen una representación altamente desproporcional en la toma de decisiones del gobierno. Por ejemplo, en Estados Unidos existe un senador por cada 300 mil habitantes de Vermont, un estado con 68 por ciento de población rural y un senador por cada 18 millones de habitantes en California, que es un estado 93 por ciento urbano.

El resultado es que las políticas internas impiden efectivamente el desmantelamiento de instrumentos tales como los apoyos del precio para los agricultores, las dependencias gubernamentales para mejorar la productividad agrícola y los préstamos con intereses bajos para los agricultores.

¿Cuál es el efecto? Los países en desarrollo están en desventaja de servir a los mercados desarrollados con productos agrícolas competitivos. Además, mucho del excedente de la producción de los países desarrollados es exportado a precios bajos a mercados locales de esos productos, aunque se distorsione el comercio y desfavorezca la producción de los países en desarrollo.[39]

Superar las imperfecciones del mercado Otra área de subvención es menos contenciosa. Muchos países ofrecen a los potenciales exportadores muchos servicios de desarrollo de negocios, como información del mercado, exposiciones comerciales y contactos en el extranjero. Desde la perspectiva de la eficiencia del mercado, estos tipos de subsidios son más justificables que los aranceles porque buscan superar más que crear imperfecciones del mercado. También existen beneficios por diseminar la información ampliamente ya que los gobiernos pueden distribuir los costos de la información recolectada entre muchos usuarios.

Ayuda y préstamos Los gobiernos también dan ayuda y préstamos a otros países. Si se requiere que el receptor gaste los fondos en el país donador, lo cual es conocido como *ayuda condicionada* o *préstamos condicionados*, algunos productos —que de otra manera no serían competitivos— pueden llegar a competir en el exterior. Por ejemplo, la ayuda condicionada permite ganar grandes contratos para desarrollar infraestructura como telecomunicaciones, ferrocarriles y proyectos de energía eléctrica.

Sin embargo, existe cierto escepticismo creciente sobre el valor de la ayuda condicionada porque requiere que el receptor use a los proveedores ubicados en el país donante, quienes están protegidos contra la competencia y pueden no ser lo mejor. La ayuda condicionada puede disminuir el desarrollo de proveedores locales en los países en desarrollo. Estas preocupaciones conducen a que los miembros de la OCDE otorguen ayuda financiera a países en desarrollo sin obligarlos más a que le compren equipo a proveedores del país donador.[40] Sin embargo, China está usando la ayuda condicionada para desarrollar casi todos sus proyectos extranjeros.[41]

Ya que es difícil para los funcionarios de aduanas determinar la honestidad de las facturas de importación:

- Pueden aumentar el valor arbitrariamente.
- Se han desarrollado procedimientos de valoración.
- Pueden cuestionar el origen de la importación.

Valoración aduanal Los aranceles para la mercancía importada dependen del producto, del precio y de su origen. Existe la tentación entre exportadores e importadores de declarar estos datos erróneamente en las facturas para pagar menos impuestos. Generalmente, la mayoría de los países han estado de acuerdo en usar la información de facturación a menos que los funcionarios aduanales duden de su autenticidad. Así, los agentes de las aduanas deben evaluar con base en el valor de bienes idénticos. Si no es posible, deben evaluar con base en bienes similares que lleguen al mismo tiempo o casi al mismo tiempo.

Por ejemplo, no existen facturas de venta cuando los bienes importados ingresan por contrato en lugar de por compra. Los funcionarios de aduanas deben basar entonces el arancel sobre el valor de bienes parecidos o idénticos. Si esta base no se puede usar, pueden calcular un valor basándose en el monto de la venta final o en el costo razonable. De manera similar, a veces los agentes usan su poder discrecional para calcular un valor muy alto, evitando así la importación de productos hechos en el extranjero.[42]

Problemas de valoración El hecho de que tantos productos diferentes sean comercializados crea problemas de valoración, especialmente desde que los nuevos productos están llegando al mercado todo el tiempo y deben ser clasificados dentro de las categorías de aranceles ya existentes. Es fácil (por accidente o intención) desclasificar un producto y su arancel correspondiente. Administrar más de 13 mil categorías de productos significa que un agente aduanal debe tener suficiente juicio profesional para determinar, es decir, si los microprocesadores de silicio deben considerarse como "circuitos integrados para computadoras" o "una forma química de silicio". En nuestro caso de apertura, vimos la controversia de si el pescado vietnamita es bagre o basa, tra o pangasius. La clasificación se volverá incluso más compleja a medida que los científicos de Estados Unidos y Vietnam desarrollen híbridos de pescado que combinen, por ejemplo, el cultivo rápido con un pescado de mejor sabor. Las diferencias entre productos en las tarifas arancelarias también son minúsculas. Por ejemplo, Estados Unidos tiene un arancel diferente en la ropa deportiva que en los zapatos deportivos, y éstos son más categorizados si la suela coincide o no con la parte superior del zapato. Cada tipo de accesorio y refuerzo de la parte superior del zapato tiene un arancel diferente.

Aunque las diferencias de clasificación pueden parecer triviales, la discrepancia en los impuestos puede costar millones de dólares a las compañías. Algunos ejemplos contenciosos son si el dispositivo nivelador láser de la compañía francesa Agatec sería usado principalmente en interiores o también en exteriores,[43] si los *Wolverines* de los Hombres X de Marvel eran juguetes o muñecas, y si vehículos deportivos (como el Suzuki Samurai y el Land Rover) eran automóviles o camionetas. Debido a que los aranceles estadounidenses son mucho más altos para las camionetas que para los automóviles, Ford importa automóviles de Turquía y luego les retira los asientos traseros y reemplaza las ventanas traseras con metal sólido para volverlos camionetas.[44]

Ya que los países tratan productos de diferentes países de modo diferente, las aduanas también deben determinar los orígenes de los productos. Esto no es ni barato ni fácil. Sin embargo, los funcionarios han descubierto muchos ejemplos de productos de trasbordo (zapatos, encendedores, ajo, bombillas) de China a través de Camboya para superar limitaciones de cantidad e impuestos más altos.[45]

Otras influencias de precio directo Los países usan otros medios para afectar los precios, incluyendo tarifas especiales (como para conseguir autorización y documentación aduanal y consular), requisitos que los recintos aduanales demandan cumplir por adelantado, antes del envío y niveles del precio mínimo al que los bienes se pueden vender después de obtener la autorización aduanal.

BARRERAS NO ARANCELARIAS: CONTROLES DE CANTIDAD

Los gobiernos usan otras regulaciones y prácticas no arancelarias para afectar directamente la cantidad de las importaciones y exportaciones. Veamos varias formas que toman típicamente estas medidas.

Una cuota puede:

- Establecer la cantidad total que se va a comercializar.
- Asignar cantidades por país.

Cuotas La **cuota** es el tipo más común de importación cuantitativa o restricción de la exportación, limita la cantidad que se puede importar o exportar de un producto en un marco de tiempo dado, típicamente por año. Normalmente las *cuotas de importación* aumentan los precios por dos razones: (1) por limitar el suministro, y (2) por proporcionar poco incentivo para aplicar competencia de precios para aumentar las ventas. Una diferencia notable entre los aranceles y las cuotas es su efecto sobre los ingresos. Los aranceles generan ingresos para el gobierno. Las cuotas generan ingresos sólo para aquellas compañías que pueden obtener y vender una parte de la oferta intencionalmente limitada del producto. (Algunas veces los gobiernos asignan cuotas entre países, con base en las condiciones políticas o del mercado).

Para evadir las cuotas, a veces las compañías convierten un producto en otro que no está sujeto a ellas. Por ejemplo, Estados Unidos mantiene cuotas por importación de azúcar que dan como resultado que su precio en Estados Unidos sea en promedio aproximadamente el doble de su precio en el mercado mundial. Así, varios productores de dulces han desplazado sus plantas a México, donde pueden comprar azúcar a precios más bajos e importar el dulce libre de impuestos a Estados Unidos.[46]

Por último, las cuotas de importación no son necesariamente impuestas para proteger a los productores domésticos. Japón ha mantenido cuotas en varios productos agrícolas no producidos en el país. Ha asignado derechos de importación para los proveedores de la competencia como medio de negociación para vender las exportaciones japonesas y prevenir la dependencia excesiva de cualquier país en cuanto a los alimentos esenciales.

Restricción voluntaria a la exportación Una variación de las cuotas de importación es la llamada **restricción voluntaria a la exportación** (**RVE**). Esencialmente, el país A le pide al país B reducir voluntariamente las exportaciones de sus compañías al país A. El término *voluntariamente* es de alguna manera engañoso; típicamente, para reducir sus exportaciones, los voluntarios del país B o alguien del país A pueden imponer regulaciones comerciales más difíciles. Procesalmente, la RVE tiene ventajas únicas. Es mucho más fácil de dar por terminada que una cuota de importación, y la apariencia de ser una elección "voluntaria" decidida por un país en particular para restringir sus envíos puede hacer menos daño a las relaciones políticas que una cuota de importación.

Un país puede establecer *cuotas de exportación* para asegurar que los consumidores locales tengan suficientes suministros de bienes a precio bajo, para prevenir la disminución de sus recursos naturales, o para intentar aumentar los precios de exportación al restringir el suministro en

los mercados extranjeros. Para restringir el suministro, algunos países se han unido en diversos acuerdos sobre productos básicos, tal como la Organización de Países Exportadores de Petróleo en cuanto al petróleo para reducir y regular las exportaciones de sus países miembros.

Embargos Un tipo específico de cuota que prohíbe todo el comercio es un **embargo**. Como sucede con las cuotas, los países o grupos de países pueden imponer embargos a la importación o exportación sobre todas las categorías de productos sin importar el origen o destino, sobre países específicos con productos específicos, o sobre todos los productos en cuanto a determinados países. Los gobiernos imponen embargos en un esfuerzo por usar medios económicos para lograr objetivos políticos. Como explicamos en nuestro caso de cierre, el embargo estadounidense impuesto a Cuba fue concebido para debilitar la economía cubana y, de esta manera, inducir a un pueblo desmoralizado a derrocar a un régimen comunista.



A través de leyes de "compra local":

- Las compras del gobierno dan preferencia a productos hechos nacionalmente .
- Los gobiernos a veces determinan un porcentaje de contenido local.

Legislación de "compra local" Otra forma cuantitativa de control del comercio es la llamada *legislación de compra local.* Las compras del gobierno constituyen gran parte del gasto total en muchos países; típicamente, los gobiernos favorecen a los productores nacionales. Algunas veces especifican una restricción de contenido local —esto es, cierto porcentaje del producto debe ser de origen nacional—. Por ejemplo, el paquete estadounidense de estímulos económicos de 2009 implementado para contrarrestar la recesión económica requirió que todo proyecto financiado usara sólo productos fabricados con hierro y acero hechos en Estados Unidos.[47] Algunas veces los gobiernos favorecen a los productores nacionales a través de mecanismos de control de precios, tal como permitir a una dependencia comprar un producto hecho en el extranjero sólo si el precio está en el margen predeterminado por debajo del precio de un competidor nacional. Otras veces, los gobiernos favorecen las compras nacionales indirectamente, como hizo la prohibición estadounidense de los pagos extranjeros de Medicare (seguro médico para personas mayores) para los estadounidenses de la tercera edad excepto en situaciones de emergencia, una regulación que limita las compras estadounidenses en el extranjero en el área de rápido crecimiento del turismo médico.

Otros tipos de barreras comerciales incluyen:

- Estándares arbitrarios.
- Acuerdos de licencia.
- Retrasos administrativos.
- Requerimientos recíprocos.
- Restricciones de servicio.



Estándares y etiquetas Los países pueden idear la clasificación, el etiquetado y las normas de ensayo para permitir la venta de productos locales pero obstruirla en el extranjero. Consideremos el etiquetado de productos. El requerimiento de que las compañías informen sobre dónde fue hecho un producto es un indicador para los consumidores, quienes pueden preferir comprar productos de ciertas naciones. En nuestro caso de apertura, vimos que la industria estadounidense del bagre exigió etiquetado que contenía el país de origen del pescado. Los países también pueden ordenar se proporcione información sobre el contenido del paquete que no en todos lados es requerida. Estos tecnicismos se añaden a los costos de producción de una compañía, particularmente si deben traducirse para diferentes mercados de exportación. Además, las materias primas, los componentes, el diseño y la mano de obra proceden cada vez más de muchos países, por lo tanto, la mayoría de los productos son ahora de ese origen mezclado difícil de separar.

El propósito declarado de un estándar o norma es proteger la seguridad y salud de la población local. Sin embargo, algunas compañías argumentan que los estándares son sólo otro medio de proteger los procedimientos locales. Por ejemplo, algunos productores de Estados Unidos y Canadá han sostenido que las regulaciones de la Unión Europea y los requerimientos de etiquetado en el maíz creado por ingeniería genética y aceite de canola son solamente medios de mantener fuera los productos hasta que su propia tecnología alcance a producirlos.[48] En otro caso, después de la publicidad que hizo Estados Unidos sobre alimentos chinos contaminados, China aceleró su rechazo de los productos alimenticios estadounidenses mencionando contaminación con fármacos y salmonella.[49]

En realidad, no hay manera de saber qué tanto los productos se mantienen fuera de un país por legítima seguridad y motivos de salud más que arbitrariamente para proteger la producción local. No obstante, la FDA publica un resumen mensual de los envíos de importación que comprenden la comida rechazada por país, una lista que es sustancial. Por ejemplo, en abril de 2011 rechazó mil envíos de 73 países diferentes. La mayoría de los rechazos fueron para China, India y México.[50]

Requerimientos de permisos específicos Algunos países requieren que los potenciales importadores o exportadores aseguren el permiso de las autoridades gubernamentales antes de llevar a cabo transacciones de comercio. Este requerimiento es conocido como **licencia de importación (o exportación).** Una compañía puede tener que presentar muestras de producto a las autoridades gubernamentales para obtener tal licencia. El procedimiento puede restringir la importación o la

exportación directamente al ser negado el permiso o indirectamente debido al costo, al tiempo, o porque involucre incertidumbre.

Un **control de divisas** es similar. Requiere que un importador solicite a una dependencia gubernamental asegurar divisas extranjeras para pagar por el producto. Como sucede con una licencia de importación, no garantizar el intercambio, sin mencionar el tiempo invertido y el gasto realizado en completar las formas y esperar respuestas, obstruye el comercio exterior.

Retrasos administrativos Muy parecidos a los requisitos de permisos específicos son los retrasos administrativos o los causados por ineficiencia, los cuales crean incertidumbre y aumentan el costo de llevar a cabo un inventario. Sin embargo, la presión competitiva hace que los países traten de mejorar sus sistemas administrativos. Las autoridades de comercio chinas, por ejemplo, redujeron de una semana a un día el tiempo necesario para que los productos fabricados por las compañías de Hong Kong pasen el despacho aduanal interno de Guanggong. Los procesos mejorados, como una presentación electrónica de manifiestos de carga, beneficiaron a 68 mil compañías no continentales y redujeron los costos administrativos en más de $70 millones.[51]

Requerimientos recíprocos Debido a las regulaciones del gobierno en los países de importación, los exportadores a menudo deben tomar mercancía a cambio o comprar servicios en lugar de recibir dinero. Este requerimiento es común en la industria aeroespacial y de defensa —a veces porque el importador no tiene suficientes divisas extranjeras—. Por ejemplo, Indonesia compró aviones rusos en un intercambio por productos básicos tales como el caucho.[52]

Comercio compensatorio El **comercio compensatorio**, o **compensaciones**, está constituido por requerimientos gubernamentales en el país importador para que el exportador, a menudo en ventas (especialmente militares) a un gobierno extranjero, deba proporcionar beneficios económicos adicionales —como empleos o tecnología— como parte de la transacción. Cuando McDonnell Douglas vendió helicópteros al gobierno británico tuvo que equiparlos con motores Rolls Royce hechos en Reino Unido, así como transferir gran parte de la tecnología y del trabajo de producción también a Reino Unido—.[53] El comercio compensatorio ha sido criticado porque los grandes contratistas de defensa a menudo mantienen sus propias ventas intactas mientras transfieren sus compras de pequeños contratistas locales a otros en países extranjeros, debilitando así las capacidades de defensa nacional.[54]

Los requerimientos recíprocos a menudo significan que los exportadores deben encontrar mercados para colocar sus bienes fuera de sus líneas de destreza o involucrarse en complicados arreglos organizacionales que requieren renunciar a algunos controles de operación. Siendo todas iguales, las compañías evitan estas transacciones. Sin embargo, algunas han desarrollado ciertas competencias en estos tipos de arreglo para obtener ventajas competitivas.

Restricciones en los servicios El sector de servicios es el de crecimiento más rápido en el comercio internacional. Al decidir restringir los servicios comerciales, los países consideran típicamente cuatro factores: *esencialidad, servicios sin fines de lucro, estándares* e *inmigración.*

Revisión de concepto

En el capítulo 1 definimos la exportación y la importación de servicios y analizamos la importancia de los servicios para algunas compañías y países. También los dividimos en tres categorías: turismo y transporte, prestación de servicio, y uso de activos.

Las cuatro razones principales para restringir el comercio en los servicios son:

- Esencialidad.
- Preferencia por operaciones sin fines de lucro.
- Estándares.
- Inmigración.

Esencialidad Los países consideraron ciertas industrias de servicio como esenciales debido a que cumplen propósitos estratégicos o proporcionan asistencia social a los ciudadanos. Los gobiernos pueden prohibir el ingreso de compañías privadas, extranjeras o nacionales, en algunos sectores de servicio debido a que consideran que tales servicios no se deben vender para obtener ganancias. En otros casos, ajustan los controles de precio o subvencionan a organizaciones de servicio de su propio gobierno que no crean incentivos para la participación privada. Algunos servicios esenciales en donde las firmas extranjeras deben ser excluidas son los medios de comunicación, las comunicaciones, banca, servicios públicos y el transporte doméstico.

Servicios sin fines de lucro El correo, la educación y los servicios de hospitalización y cuidado de la salud son a menudo sectores sin fines de lucro en los que compiten pocas empresas extranjeras. Cuando un gobierno privatiza estos sectores, habitualmente prefiere que las empresas sean de propiedad y control nacional.

Estándares Algunos servicios requieren de la interacción personal entre clientes y profesionales. Al mismo tiempo, los gobiernos limitan el ingreso de muchas profesiones de servicio para asegurar que la práctica se realice por personal calificado. Los estándares de las licencias para este

personal varían de un país a otro e incluyen profesionales como contadores, actuarios, arquitectos, electricistas, ingenieros, gemólogos, estilistas, abogados, personal médico, agentes de bienes raíces y maestros.

En la actualidad existe un poco de reconocimiento recíproco de un país a otro en cuanto a autorización de licencias debido a que los estándares ocupacionales y los requerimientos difieren sustancialmente. Esto significa que una compañía de contabilidad o jurídica de un país podría enfrentar obstáculos en otro, incluso para atender las necesidades de sus clientes locales. La compañía debe contratar profesionales en cada país o si no intentar obtener una certificación en el exterior. Esta última opción puede resultar difícil de seguir porque los profesionales pueden tener exámenes en un idioma extranjero y materiales de estudio diferentes a los que se tienen en el país de origen. Los requisitos previos para sustentar un examen pueden también consumir mucho tiempo, como pasantías, periodos de residencia y cursos en una universidad local.

Revisión de concepto

En el análisis acerca de la "Movilidad de los factores" presentado en el capítulo 6, explicamos el efecto de aumentar la confianza en las personas como un factor de producción móvil. Además, observamos que muchos de los países distribuyen documentos para la inmigración sólo moderadamente, y que muchos otros permiten el ingreso de trabajadores únicamente por periodos cortos.

Inmigración Satisfacer los estándares de un país en particular no es garantía de que un extranjero pueda trabajar ahí. Además, las regulaciones gubernamentales a menudo requieren de una organización, local o extranjera, para buscar de modo exhaustivo personal calificado localmente antes incluso de que soliciten permisos de trabajo para el personal que les gustaría traer del exterior.[55]

Tratar con las influencias gubernamentales en el comercio

La intervención gubernamental en el comercio afecta el flujo de importación y exportación de bienes y servicios entre los países. Cuando las compañías enfrentan posibles pérdidas debido a la competencia de importación, tienen varias opciones, entre las cuales sobresalen cuatro:

1. Desplazar sus operaciones a otro país.
2. Concentrarse en nichos de mercado que atraen menos competencia internacional.
3. Adoptar innovaciones internas, como una mayor eficacia o productos superiores.
4. Intentar obtener protección gubernamental.

Cuando enfrentan la competencia de importación, las compañías pueden:

- Desplazarse al exterior.
- Buscar otros nichos de mercado.
- Hacerle competencia a la producción local.
- Intentar obtener protección del gobierno.

Existen costos y riesgos con cada opción. No obstante, los registros de muchas compañías muestran que se asumen diferentes posiciones; por ejemplo, la competencia de las importaciones japoneses estimuló a la industria automotriz estadounidense a desplazar algo de su producción al exterior (como subcontratar proveedores extranjeros para adquirir las partes más baratas), desarrollar nichos de mercado a través de la venta de camionetas pequeñas y vehículos utilitarios deportivos (SUV) que inicialmente habían tenido menos competencia internacional, y adoptar innovaciones como desistir de las malas técnicas de producción para mejorar la eficacia y la calidad del producto. General Motors y Chrysler eventualmente recibieron un financiamiento sustancial del gobierno para sobrevivir.

Tácticas para tratar con la competencia de importación

Asumidos, estos métodos no son realistas para cada industria o cada negocio. Las compañías pueden carecer de recursos gerenciales, de capital o tecnológicos para cambiar su propia producción al extranjero, y encontrar proveedores extranjeros calificados puede ser problemático. Pueden no ser capaces de identificar nichos de producto más rentables. Incluso si quieren desarrollar nichos o mejorar la eficacia, los competidores extranjeros pueden copiar rápidamente su innovación. En tales situaciones, las compañías piden a los gobiernos restringir las importaciones o abrir mercados de exportación. Como una muestra tenemos nuestro caso de introducción, donde los agricultores estadounidenses de bagre han obtenido apoyo del gobierno para limitar exitosamente la competencia de importación, al cambiar el nombre del competitivo pescado importado.

CONVENCER A LOS QUE TOMAN DECISIONES

Los gobiernos no pueden intentar ayudar a cada compañía que enfrenta la tenaz competencia internacional. Además, ayudar a una industria puede dañar a otra. Por lo tanto, como gerente, usted puede proponer u oponerse a una medida proteccionista en particular. De modo inevitable,

sobre usted y su compañía recae el trabajo de convencer a los funcionarios de que su situación justifica se implementen políticas particulares. Debe identificar a los responsables de tomar las decisiones clave y convencerlos de utilizar los argumentos económicos y no económicos presentados en este capítulo. En cualquier situación, las compañías deben convencer a los funcionarios públicos de que los votantes y grupos de interés apoyan su posición.[56]

INVOLUCRAR A LA INDUSTRIA Y A LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una compañía mejora las posibilidades de éxito si puede aliarse a la mayoría, si no todas, de las compañías locales ubicadas en su industria. De otra manera, los funcionarios pueden considerar que sus problemas se deben a ineficiencias específicas propias más que a desafíos de importación generales o a dificultades para obtener ventas de exportación. De modo similar, también pueden ayudar otros grupos de interés, como los contribuyentes y los comerciantes locales. Finalmente, puede presionarse a los responsables de tomar las decisiones y refrendar a los candidatos políticos que simpaticen con la situación.

Revisión de concepto

Como señalamos en el capítulo 3, aunque las democracias representativas tienden a compartir muchas características, el proceso por el cual los ciudadanos seleccionan representantes que van a tomar decisiones en su nombre varía de país en país, especialmente cuando viene a fomentar la centralización o la descentralización de la autoridad. Así, entre otras cosas, la tarea de localizar a los responsables de tomar las decisiones en el área de negocios difiere de un país a otro.

PREPARARSE PARA LOS CAMBIOS EN EL AMBIENTE COMPETITIVO

Las compañías pueden tomar diferentes enfoques para tratar con los cambios en el ambiente de competencia internacional. Frecuentemente, sus actitudes hacia el proteccionismo son una función de las inversiones que han hecho para implementar su estrategia internacional. Aquellos que dependen de un comercio más libre y/o han integrado sus cadenas de distribución y producción entre los países tienden a oponerse al proteccionismo. En contraste, los que tienen instalaciones de producción en múltiples lugares o únicas, como una planta en Japón que abastece al mercado japonés y otra en Taiwán que abastece al mercado taiwanés, tienden a apoyar el proteccionismo.

Las compañías también difieren en su autopercepción de ser capaces de competir contra las importaciones. En casi la mitad de los casos registrados durante un periodo de 60 años, en el que compañías de Estados Unidos propusieron proteger una industria estadounidense, una o más compañías integrantes de esa industria se opusieron, típicamente las que lideraban las ventajas competitivas en términos de economías de escala, relaciones con proveedores, o productos diferenciados. Por lo tanto, esas empresas no sólo razonaron que podían competir exitosamente con rivales internacionales, también se mantuvieron firmes para obtener incluso más de lo que la débil competencia local pudo lograr.[57]

Viendo a

Futuro Dinámica y complejidad

Cuando las restricciones al comercio cambian, hay ganadores y perdedores entre los países y las compañías, y los trabajadores se cuentan entre ellos. De manera que probablemente sea seguro decir que veremos una mezcla de presiones hacia el comercio más libre y mayor protección.

Además, los beneficios que aporta a los consumidores el comercio más libre pueden lograrse a costa de algunas compañías y algunos trabajadores —quienes se ven entonces a sí mismos como grandes perdedores—. No son aptos para aceptar perder sin luchar; acumularán todo el apoyo posible que puedan para obtener protección, y pueden ganarla. Este apoyo puede llegar por alianzas que van más allá de las fronteras nacionales, como hacen las compañías de ropa ubicadas en muchas naciones en desarrollo al unirse para presionar a los gobiernos a promulgar acuerdos para proteger sus mercados en los países desarrollados contra la competencia de China o India. Por lo tanto, si usted es gerente en una industria que puede verse afectada por cambios en la protección gubernamental, debe vigilar de cerca este aspecto para predecir cómo pueden afectar las políticas su propia situación económica.

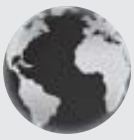
Por último, la situación regulatoria internacional se está volviendo más, en lugar de menos, compleja —es una situación que desafía a las compañías a encontrar las mejores ubicaciones para producir—. Los nuevos productos entran al mercado regularmente, haciendo así que la tarea de clasificación de los aranceles sea más compleja. Los servicios disponibles en internet, como juegos en línea internacionales, desafían a los gobiernos a encontrar medios de regulación y recaudación de impuestos. Se han intensificado las preocu-

(continúa)

paciones acerca del terrorismo y complicado las consideraciones de seguridad del producto en cuanto a lo que debe o no debe ser comercializado y con quién.

En el capítulo 8 analizamos los acuerdos de comercio que están alcanzando los países; no obstante, en este punto resulta práctico decir una o dos palabras acerca del impacto que han tenido en la toma de decisiones. Cada vez que los países negocian un acuerdo comercial (y estos acuerdos están proliferando), existe la posibilidad de que aparezca una nueva ubicación de producción óptima. Cuando Estados Unidos y México negociaron su tratado de libre comercio, esto causó que muchas importaciones de Estados Unidos se desplazaran de Taiwán a México. Sin embargo, con un acuerdo de libre comercio adicional entre Estados Unidos y Centroamérica, algo de la producción que se desarrollaba en México fue desplazada a países de Centroamérica. Otro tratado de libre comercio podría causar un cambio más en el futuro. Todo esto crea incertidumbres y dinámicas para las operaciones de las compañías. ■

CASO



Comercio Estados Unidos-Cuba: cuando una estrategia de la Guerra Fría se vuelve una reliquia de la Guerra Fría

El embargo comercial de Estados Unidos a Cuba ha sido una política externa resistente, capaz de desgastar toda una variedad de líderes políticos, eventos económicos y etapas históricas por más de 50 años.[58] En 2011, la administración Obama anuló las restricciones anteriores al permitir que organizaciones autorizadas concedieran permisos a ciudadanos estadounidenses para hacer viajes con propósitos definidos (académicos, culturales o humanitarios) a Cuba. Además, el gobierno de Cuba anunció en 2011 que había restricciones flexibles sobre la capacidad de los cubanos para comprar y vender casas y automóviles y viajar al exterior. Por un lado, estos movimientos condujeron a cierta especulación acerca de que las relaciones comerciales entre los dos países crecerían. Por otro lado, las elecciones estadounidenses de mitad de periodo celebradas en 2010 dieron más poder a los partidarios de la línea dura en la Cámara de Representantes y el Senado de Estados Unidos, quienes demandan restricciones más duras sobre las relaciones entre los dos países, como limitar el número de vuelos entre Estados Unidos y Cuba y revocar las visas a los ejecutivos de compañías no estadounidenses que hicieran negocios en Cuba. Muchos observadores estadounidenses quieren relaciones comerciales normales con Cuba y muchos no. Las posiciones que están en contra son sencillas y similares a las que han prevalecido por más de cinco décadas. Por un lado, los defensores de las relaciones normales argumentan que el largo embargo no ha funcionado y que las compañías de Estados Unidos han sido obligadas a perder negocios frente a los competidores de otros países. Por otro lado, los que se oponen a las relaciones normales argumentan que una población cubana desmoralizada derrocará el régimen si las condiciones económicas se deterioraran sólo un poco más. Además, argumentan que existe una obligación moral de no hacer negocios con un régimen que ha sido económica y políticamente represivo. Por ejemplo, Cuba está en la lista oficial estadounidense de países que patrocinan el terrorismo y en la lista que rechaza hacer lo posible para evitar la prostitución infantil. Veamos primero en la historia la situación.

Antes y después de la revolución

Desde que se independizó Cuba de España en 1899, Cuba ha dependido de una sucesión de "aves rapaces". Antes que Fidel Castro derrocara al gobierno de Batista en 1959, más de dos terceras partes del comercio extranjero de Cuba se llevaba a cabo con Estados Unidos. Este país compraba azúcar cubana a un precio muy por arriba del cotizado en el mercado mundial, lo cual era una forma disimulada de ayuda exterior que ampliaba la esfera estadounidense de influencia política. Después, la Unión Soviética vertió su ayuda en Cuba, y Venezuela por mucho tiempo ha subsidiado la exportación de petróleo a Cuba.

Después que Fidel Castro llegó al poder en 1959, amenazó con incitar revoluciones en otras partes de Latinoamérica. Estados Unidos respondió cancelando sus acuerdos de compra de azúcar cubana y Cuba se apoderó entonces de las refinerías de petróleo estadounidenses ubi-

cadas en suelo cubano. Las compañías petroleras se negaron a proveer a Cuba de petróleo crudo. Entonces Cuba solicitó a la Unión Soviética los suministros de reemplazo.

La Guerra Fría se establece

Este conflicto empezó en el momento más álgido de la tensión provocada por la política de Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética. En 1962, Estados Unidos rompió muchas relaciones diplomáticas e inició el embargo total del comercio con Cuba. En 1963, el Departamento del Tesoro estableció regulaciones que prohibían las transacciones financieras sin licencia, prohibió la importación directa o indirecta desde Cuba, e impuso un congelamiento absoluto sobre los activos gubernamentales cubanos mantenidos en Estados Unidos. Entonces el comercio entre Estados Unidos y Cuba se detuvo.

Los incidentes que tensaron las relaciones durante las siguientes décadas son muy numerosos como para detallarlos. Algunos amenazaron la paz, otros rayaron en lo absurdo. Incluyeron el patrocinio de Estados Unidos a una invasión a Cuba organizada por exiliados cubanos que tuvo lugar en la Bahía de Cochinos; la colocación y el retiro de misiles de la Unión Soviética en Cuba; el despliegue de fuerzas cubanas para derrocar regímenes que Estados Unidos apoyaba (como los de Nicaragua y Angola), y revelaciones que implicaban a la Agencia Central de Inteligencia estadounidense de tratar de transportar por vía aérea a alguien para asesinar a Castro y de intentar desarrollar cierto polvo para hacer que se le cayera la barba. La figura 7.3 muestra una línea de tiempo de los principales eventos registrados en las relaciones entre Estados Unidos y Cuba.

Promulgar el embargo

Durante este periodo, el embargo comercial de Estados Unidos perduró tal como fue establecido originalmente. A pesar del colapso del comunismo en la mayor parte del mundo a principios de la década de 1990, el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Democracia en 1992. Esta política codificó la prohibición sobre los viajes estadounidenses a Cuba y amplió el embargo para que lo aplicaran también las subsidiarias extranjeras de compañías estadounidenses que operaban en el exterior —no había comercio, directo ni de ninguna otra manera, entre Estados Unidos y Cuba—. La ley también demandaba que Cuba celebrara elecciones democráticas antes de que el poder ejecutivo estadounidense pudiera revocar el embargo.

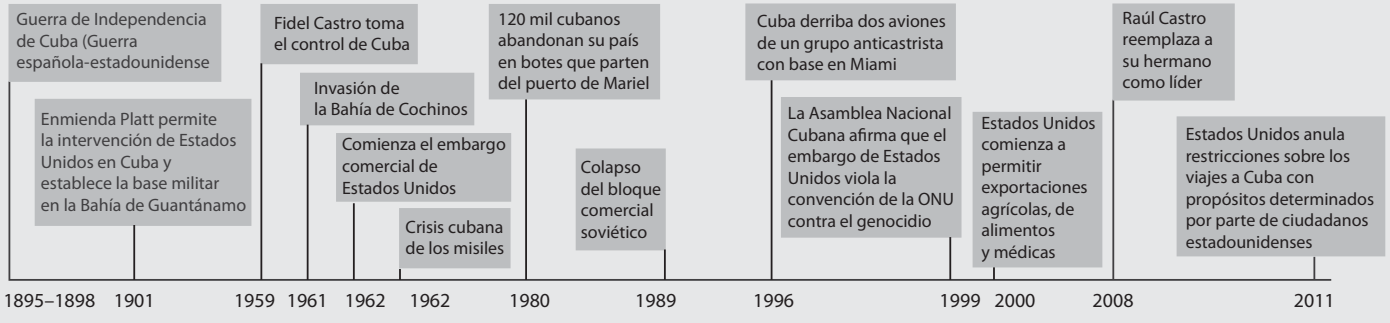
Cambio de simpatizantes

Con el tiempo, el papel de Estados Unidos en el drama cubano se ha desempeñado ante una audiencia mundial menos simpatizante. Al principio, muchos países apoyaron el embargo. Todos los miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA) excepto México estuvieron de acuerdo en 1964 en refrendarlo. Gradualmente, los países comenzaron a comercializar con Cuba de todas maneras. En 2011, la ONU votó 186 a 2 contra el embargo. Sólo Israel se unió al voto de Estados Unidos. En 2009, la OEA levantó la suspensión de 47 años impuesta sobre Cuba como miembro de este organismo, basándose en una redefinición de la democracia que realizó para incluir a la ideología marxista-leninista y sin requerir que los derechos de propiedad, elecciones transparentes, ni la libre expresión formaran parte de la definición.

La Guerra Fría se descongela

Estos eventos crearon cada vez más preguntas sobre los motivos válidos para continuar con el embargo. La caída del Muro de Berlín y el final de la Guerra Fría a principios de 1990 detonaron

FIGURA 7.3 La saga de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba



muchos cambios. Las secuelas del colapso de la Unión Soviética perjudicaron a Cuba porque cesaron los subsidios anuales que sostenían su débil economía. Pronto, la exportación cubana de la revolución pareció menos amenazante. En 2000, la legislación estadounidense permitió la exportación de ciertos productos agrícolas, alimenticios y medicinales desde Estados Unidos. A raíz de esta disposición, Estados Unidos se ha convertido en el cuarto exportador más grande hacia Cuba después de Venezuela, China y España.

El argumento para el cambio de política

Los que están a favor de establecer relaciones diplomáticas con Cuba argumentan que las políticas de línea dura que causan adversidad a los más de 11 millones de cubanos no debilitan para nada el poder político de Fidel Casto o de Raúl Castro. (Raúl reemplazó a su hermano mayor en 2008 y cumplió 80 años en 2011). De hecho, señalan las pasadas acciones del gobierno cubano contra los cubanos como represalia por las nuevas políticas económicas de Estados Unidos que son más estrictas. Estas acciones han incluido el aumento de precios en Cuba para los productos elaborados en el extranjero y la eliminación del dólar estadounidense como una moneda oficial.

Además, advierten que los problemas económicos simplemente agravan las tensiones de la inmigración estadounidense con Cuba. En Estados Unidos, un número creciente de líderes —incluyendo directivos de importantes compañías, miembros democráticos y republicanos del Congreso, y líderes laborales) han favorecido públicamente la normalización del comercio entre Estados Unidos y Cuba—. En esencia, creen que la creciente exhibición de Estados Unidos, no el embargo, sería una fuerza más prometedora de cambio.

¿Existen ventajas de negocios para Estados Unidos en Cuba?

Revocar el embargo podría ayudar a las industrias de Estados Unidos y a sus compañías en vista de que compañías de otros países ya han encontrado ventajas en explotar la altamente calificada mano de obra y la tasa de alfabetización casi perfecta. (El gobierno de Cuba ha anunciado la eliminación de medio millón de empleos estatales, creando de esta manera un sustancial suministro de mano de obra). Además, existe cierta demanda cubana por servicios y productos extranjeros.

En Estados Unidos algunos grupos han observado cierto potencial del mercado cubano para las compañías estadounidenses dentro de los sectores de turismo y transporte. Cuba recibió más de 2.5 millones de llegadas internacionales en 2010. Con todo y prohibiciones de viaje, se autorizaron aproximadamente 300 vuelos por mes entre Miami y Cuba. Además, muchos estadounidenses desafiaron las prohibiciones de su país al ingresar a Cuba desde puntos de salida externos a Estados Unidos. Existen también algunos puntos positivos de la economía cubana. Venezuela ha estado proporcionando a Cuba el equivalente a casi 100 mil barriles de petróleo diarios en productos petroleros en términos preferenciales, pagados en parte al recibir en su territorio unos 30 mil profesionales médicos cubanos. Además, existen cálculos sobre grandes reservas de petróleo situadas a las afueras de la costa norte cubana, a sólo 65 millas de Estados Unidos. Las compañías estadounidenses actualmente no tienen permitido pujar por los derechos de explotación, y a los ambientalistas les preocupa que el uso de los pozos hechos por chinos con la compañía española Repsol pueda aumentar los peligros de que ocurran derrames que ingresen a las aguas de Estados Unidos. Además, Cuba recibe sustanciales pagos por parte de sus ciudadanos que trabajan en el exterior y de los familiares de residentes cubanos.

Al mismo tiempo, muchos argumentan que el potencial de negocios con Cuba es muy limitado. Su PIB per cápita es tan bajo, que cuando se le vincula con su pequeña población (poco más de 11 millones de habitantes) no constituye mucho poder de compra. Esto es evidente por la prevalencia de automóviles hechos en Cuba en la década de 1950, a pesar de que las compañías automotrices asiáticas y europeas no enfrentaron prohibiciones de ventas en Cuba. (Vea la fotografía de la página 283).

Además, Cuba tiene que exportar lo suficiente para pagar las importaciones. Cuba depende en gran parte de la exportación de productos básicos —azúcar, níquel, tabaco, cítricos, café—, para los cuales Estados Unidos tiene amplios suministros alternos. De hecho, el sistema estadounidense de cuota para el azúcar mantenido con cierto número de países seguramente causaría un retroceso en esos países si parte de las cuotas de compra de su azúcar se diera a Cuba.



Automóviles estadounidenses de la década de 1950 son vistos cotidianamente en La Habana debido a la falta de fondos para importar nuevos vehículos.

Fuente: © Roxana González/ iStockphoto.com

Desde luego, existe la posibilidad del turismo, pero hay un desacuerdo sobre la capacidad no ocupada de sus hoteles. Además, se ha manifestado cierta preocupación en algunos países, como en las Bahamas y República Dominicana, acerca de que el crecimiento turístico en Cuba sería a costa de ellos.

¿El embargo es una reliquia de la Guerra Fría?

Por último, ha habido un debate sobre la base de la posición pro embargo. Algunos argumentan que, en una época en la que China es miembro de la OMC y naciones como Vietnam están comercializando con Estados Unidos, el embargo a Cuba se percibe como una reliquia de la Guerra Fría. Además, este embargo es el más extenso y más duro impuesto por un Estado contra otro en la historia moderna.

Sin embargo, un cambio en la política comercial de Estados Unidos hacia Cuba no necesariamente significa que Cuba lo acogería o aceptaría. Por ejemplo, las acciones de comercio estadounidenses han dado al gobierno cubano algo más que políticas ineptas con que disculpar los errores económicos. Además, cuando la OEA permitió que Cuba volviera a ingresar, Cuba rechazó el intento calificando a los miembros de la OEA de "totalmente anacrónicos". Fidel Castro ha dicho que la OEA terminará "en el depósito de basura de la historia". Además, Raúl Castro purgó el liderazgo político de Cuba en 2009 al referirse a sus ex colaboradores como lacayos del extranjero e indicando que él no permitiría ningún tipo de intimidación de los extranjeros. ■

PREGUNTAS

1. ¿Estados Unidos debe buscar reforzar la presión económica sobre Cuba? Si su respuesta es sí, explique por qué.
2. ¿Estados Unidos debe normalizar las relaciones con Cuba? Si su respuesta es sí, ¿Estados Unidos debe estipular cualesquier condiciones?
3. Asuma que usted es el líder de Cuba. ¿Qué tipo de relación de comercio con Estados Unidos sería la mejor para usted? ¿Qué tipo estaría usted dispuesto a aceptar?
4. ¿Cómo influyen la estructura y las relaciones del sistema político de Estados Unidos en la existencia y las especificaciones del embargo comercial?
5. Mucho del turismo estadounidense, especialmente de cruceros, va al Caribe. ¿Cree usted que el fin de las restricciones de viaje entre Estados Unidos y Cuba añadiría o desplazaría el turismo hacia otros países del Caribe?

RESUMEN

- A pesar de los beneficios documentados del libre comercio, ningún país permite un flujo de bienes y servicios no regulado a través de sus fronteras.
- Es difícil determinar el efecto que tiene sobre el empleo proteger a una industria debido a la posibilidad de sufrir represalias y al hecho de que tanto las importaciones como las exportaciones crean empleos.
- Los legisladores estadounidenses continúan resistiéndose a tratar el problema de la redistribución del ingreso debido a cambios en las políticas de comercio.
- Para justificar la protección comercial, el argumento de la industria incipiente sostiene que la prevención gubernamental de la competencia de importación es necesaria para ayudar a ciertas industrias a evolucionar de la producción de alto costo a una producción de bajo costo.
- A menudo se argumenta que la interferencia del gobierno es benéfica si promueve la industrialización, dada la positiva relación entre la actividad industrial y ciertos objetivos económicos.
- Los controles de comercio para mejorar las relaciones económicas con otros países incluyen objetivos de mejoramiento de la balanza de pagos, aumento de precios a los consumidores extranjeros, obtención de acceso satisfactorio a mercados extranjeros, prevención contra precios extranjeros de monopolio, aseguramiento de que los consumidores locales obtengan precios bajos, y de conversión del ingreso de los productores extranjeros a la recaudación fiscal interna.
- La interferencia gubernamental considerable en el comercio internacional es motivada por asuntos políticos más que por los económicos, incluyendo el mantenimiento de los suministros domésticos y la prevención de que enemigos potenciales obtengan bienes que les ayudarían a lograr sus objetivos.
- Los controles de comercio que afectan directamente la cantidad e indirectamente el precio incluyen cuotas, restricción voluntaria a la exportación, legislación de "compra local", estándares arbitrarios, acuerdos de licencia, controles de divisas, retrasos administrativos, y requerimientos recíprocos.
- El que una compañía desarrolle una estrategia internacional será determinado en gran parte porque se beneficie más del proteccionismo que de otros medios para contrarrestar la competencia internacional.

TÉRMINOS CLAVE

arancel *ad valorem* (p. 272)
arancel compuesto (p. 272)
arancel efectivo (p. 272)
arancel específico (p. 272)
arancel o (impuesto) (p. 272)
aranceles de exportación (p. 272)
aranceles de importación (p. 272)
aranceles de tránsito (p. 272)
argumento de acceso equitativo (p. 266)
argumento de la industria esencial (p. 268)
argumento de la industria incipiente (p. 263)
argumento de la industrialización (p. 264)
comercio compensatorio (p. 277)
compensaciones (p. 277)
control de divisas (p. 277)
cuota (p. 275)
desarrollo orientado a la exportación (p. 265)
***dumping* (p. 267)**
embargo (p. 276)
impuesto (p. 272)
licencia de importación (o exportación) (p. 276)
proteccionismo (p. 260)
restricción voluntaria a la exportación (RVE) (p. 275)
subsidios (p. 273)
teoría del arancel óptimo (p. 267)
términos de intercambio (terms of trade) (p. 265)

NOTAS

1 Terry Hanson y Dave Sites, "U.S. Farm-Related Catfish Industry 2009 Review and 2010 Outlook", informe inédito del Department of Fisheries and Allied Aquacultures, Auburn University (marzo de 2011); Fred Kuchler, Barry Krissoff y David Harvey, "Do Consumers Respond to Country-of-Origin Labelling?", *Journal of Consumer Policy* 33:4 (diciembre de 2010): 323–337; "Catfish Industry Maintains Support for USDA", *The Mississippi Business Journal* 31:31 (3 de agosto de 2009): 16; "Fishy Diplomacy with Hanoi", *Wall Street Journal* (*Online*) (21 de septiembre de 2010), recuperado el 30 de noviembre de 2010; Bartholomew Sullivan, "Stakes High in Catfish Fight", *McClatchy – Tribune Business News* (31 de octubre de 2010), recuperado el 30 de noviembre de 2010; "Fishy Tales; Charlemagne", *The Economist* 387: 8584 (14 de junio de 2008): 53; Jeffrey H. Birnbaum, "Companies Start to Lift Veil on Political Spending", *Washington Post* (13 de mayo de 2008): A13; Paul Greenberg, "A Catfish by Any Other Name", *New York Times* (12 de octubre de 2008): 72; Ben Evans, "Catfish Plan Risks Trade War", *Miami Herald* (2 de julio de 2009): 4C; Jeffrey H. Birnbaum, "House Floats Idea for Fish Inspections, But No One Is Biting", *Washington Post* (11 de marzo de 2008): A17; Taras Grescoe, "Catfish with a Side of Scombroid", *New York Times* (15 de julio de 2007): WK13; David Streitfeld, "Soaring Grain Prices Put Catfish Farms on the Endangered List", *New York Times* (18 de julio de 2008): A1.

2 Hans S. Nichols, "Taking the Fix out of Farm Subsidies", *Insight on the News* (13 de agosto de 2001): 20.

3 Lori Kletzer, *Job Loss from Imports: Measuring the Costs* (Washington, DC: Institute for International Economics, 2001); Alan M. Field, "WTO Approves Sanctions against U.S.", *Journal of Commerce–Online* (31 de agosto de 2004): WP.

4 Greg Hitt, Paul Glader y Mike Spector, "Trade Ruling on Steel May Boost Auto Industry", *Wall Street Journal* (15 de diciembre de 2006): A3.

5 Fuat Sener, "Schumpeterian Unemployment, Trade and Wages", *Journal of International Economics* 54 (2001): 119.

6 Este argumento está más asociado con los escritos de Raul Prebisch, Hans Singer y Gunnar Myrdal de las décadas de 1950 y 1960. Para conocer un análisis reciente, vea P. Sai-wing Ho, "Arguing for Policy

Space to Promote Development: Prebisch, Myrdahl, and Singer", *Journal of Economic Issues* 42:2 (junio de 2008): 509–516.

7 Jiang Xueqin, "Letter from China", *The Nation* (4 de marzo de 2002): s/p.

8 Steve Padgittm, Peggy Petrzelka, Wendy Wintersteen y Eric Imerman, "Integrated Crop Management: The Other Precision Agriculture", *American Journal of Alternative Agriculture* 16 (enero de 2001): 16.

9 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* (30 de marzo de 2002), recuperado el 17 de julio de 2002 de http://web.lexis-nexis.com/universe; "Is Inequality Decreasing? Debating the Wealth and Poverty of Nations", *Foreign Affairs* (agosto de 2002): 178.

10 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 U.S. 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.

11 Annie Gowen, "U.S. Caviar with a Russian Accent", *Washington Post* (31 de diciembre de 2004): Metro, B1.

12 Alan Beattie y Javier Blas, "Precious Grains", *Financial Times* (14 de abril de 2008): 9; Randall Palmer, "Canada Mulls Nonprescription-Drug Tactic", *Seattle Times* (19 de febrero de 2005): A13.

13 Edward Alden y Raphael Minder, "EU and Canada Impose Retaliatory Duties on U.S. Imports", *Financial Times* (1 de abril de 2005): 6.

14 Stephen Moore, "Tax Cut and Spend: The Profligate Ways of Congressional Republicans", *National Review* (1 de octubre de 2001): 19.

15 Liam Pleven, "Pentagon in Race for Raw Materials", *Wall Street Journal* (3 de mayo de 2010): A3 y ss.

16 George Leopold, "U.S. Eases Regulations on Cryptography Exports", *Electronic Engineering Times* (24 de julio de 2000): 43.

17 James Dao, "U.S. to Punish 10 Businesses for Iran Sales", *New York Times* (20 de julio de 2002): D1.

18 Andrew M. Lemieux y Ronald V. Clarke, "The International Ban on Ivory Sales and Its Effects on Elephant Poaching in Africa", *The British Journal of Criminology* 49:4 (julio de 2009): 451–471.

19 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.

20 Lance Davis y Stanley Engerman, "Sanctions: neither War nor Peace", *Journal of Economic Perspectives* 17:2 (primavera de 2003): 187–197.

21 Javier Blas, "Squeeze on Iran Fuels Debate over Sanctions", *Financial Times* (8 de marzo de 2010): 3.

22 "Leaders: A Grand Bargain with the Great Satan? Testing Iran's Nuclear Intentions", *The Economist* (12 de marzo de 2005): 10.

23 Philip Shenon, "In Hanoi, U.S. Goods Sold but Not by U.S.", *New York Times* (3 de octubre de 1993): A1.

24 Patrick Barta, "Black Gold", *Wall Street Journal* (16 de agosto de 2006): A1 y ss.

25 Jacob Weisberg, "Sanctions Help to Sustain Rogue States", *Financial Times* (3 de agosto de 2006): 11.

26 "EU/Latin America/Caribbean: Leaders Aim to Revive Ties", *European Report* (15 de mayo de 2002): 501.

27 Vanessa Bauza, "In Struggle for Influence, It's Better to Give", *Knight Ridder Tribune Business News* (24 de marzo de 2007): 1.

28 Rostram J. Neuwirth, "The 'Culture and Trade Debate' Continues: The UNESCO convention in Light of the WTO Reports in China—Publications and Audiovisual Products: Between Amnesia or Déjà Vu?", *Journal of World Trade* 44:6 (diciembre de 2010): 1333–1356.

29 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.

30 Matthew Fraser, "Foreign Ownership Rules Indefensible: And There Appears to Be Appetite for Change", *Financial Post* (28 de mayo de 2001): C2.

31 John Larkin, "Now Playing: Korea's Movie Industry Prevents Investment Pact with the U.S.", *Wall Street Journal* (20 de marzo de 2002): A19.

32 "Futile Fortress", *Financial Times* (26 de agosto de 2003): 16.

33 Bernard Hoekman y Kym Anderson, "Developing-Country Agriculture and the New Trade Agenda", *Economic Development & Cultural Change* 49 (octubre de 2000): 171.

34 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 y ss; John W. Miller y Daniel Michaels, "Boeing Received Illegal Aid, WTO Says", *Wall Street Journal* (16 de septiembre de 2010): B1.

35 John W. Miller, "WTO Warns Members Not to Undermine Trade", *Wall Street Journal* (27 de marzo de 2009): A8.

36 Josept Stiglitz, "The Global Crisis, Social Protection and Jobs", *International Labour Review* 148:1/2 (junio de 2009): 1–13.

37 Andrew E. Kramer, "Russia, Crippled by Drought, Bans Exports of Grains", *New York Times* (6 de agosto de 2010): A1; y Javier Blas, "Export Bans Prompt Reviews of Security of Supplies", *Financial Times* (15 de octubre de 2010): World Food, 1.

38 James Politi, "Brazil Moves Closer to Showdown over US Cotton Subsidies", *Financial Times* (8 de marzo de 2010): 4.

39 G. Chandrashekhar, "Should India Demand Farm Subsidy Cuts by Developed Nations?", *Businessline* (4 de enero de 2006): 1.

40 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.

41 Jamil Anderlini, "China 'Ties' 5 B[illio]n Aid to Africa", *Financial Times* (26 de junio de 2007): 8.

42 Mohsin Habib y Leon Zurawicki, "Corruption and Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies* 33 (2002): 291–308.

43 "National Import Specialist Addresses Outreach to the Public", *U.S. Customs Border Protection Today* (octubre–noviembre de 2006), recuperado el 13 de julio de 2007 de www.customs.ustreas.gov/xp?CustomsToday/2006/october_nove mber/import_articl; *Customs Bulletin and Decision* (27 de junio de 2007): 58.

44 Matthew Dolan, "To Outfox the Chicken Tax, Ford Strips Its Own Vans", *Wall Street Journal* (22 de septiembre de 2009): A1 y ss.

45 John W. Miller, "Why Some China Exports Are Taking Illegal Detours", *Wall Street Journal* (25 de mayo de 2007): B1 y ss.

46 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.

47 Sarah O'Connor, "Tug of War over Buy American", *Financial Times* (24 de junio de 2009): 4.

48 Jeremy Grant y Ralph Minder, "Comment & Analysis: Agribusiness", *Financial Times* (1 de febrero de 2006): 11.

49 Anita Chang, "Food Safety", *Miami Herald* (15 de julio de 2007): 18A.

50 "Import Refusal Report: May 2009", recuperado el 12 de agosto de 2011 de www.accessdata.fda.gov/scripts/ImportRefusals/ir_by-Country.

51 Peggy Sito, "Guangdong to Slash Internal Customs Delays", *South China Morning Post* (16 de mayo de 2002): 1.

52 Devi Asmarani, "MPs Criticise Jakarta for Buying Pricey Russian Jets", *Singapore Straits Time* (19 de junio de 2003).

53 "McDonnell and Partner Win $4 Billion British Copter Deal", *New York Times* (14 de julio de 1995): C5.

54 Mark J. Nackman, "A Critical Examination of Offsets in International Defense Procurements: Policy Options for the United States", *Public Contract Law Journal* 40:2 (invierno de 2011): 511–529.

55 Sara Robinson, "Workers Are Trapped in Limbo by I.N.S.", *New York Times* (29 de febrero de 2000): A12.

56 Ralph G. Carter y Lorraine Eden, "Who Makes U.S. Trade Policy?", *International Trade Journal* 13:1 (1999): 53–100.

57 Eugene Salorio, "Trade Barriers and Corporate Strategies: Why Some Firms Oppose Import Protection for Their Own Industry", Discurso inédito para adquirir el título de Doctor en Administración de Negocios, Harvard University, 1991.

58 ***Las fuentes incluyen las siguientes*:** Randal C. Archibold, "Cuban Government Outlines Steps Toward a Freer Market", *New York Times* (10 de mayo de 2011): A2; Lesley Clark, "Cuba Travel", *Miami Herald* (18 de febrero de 2011): 5A; "Cuba Politics: US Report on Human Trafficking Enrages Cuba", *EIU ViewsWire* (2010); "Cuba: Country Fact Sheet" (2011); Andres Schipani, "Legislators Aim to Make Oil Prospectors Choose between Cuba and US", *Financial Times* (25 de febrero de 2011): 6; "Cuba Economy: Food Sales, Tourism Grow in 2010", *EIU ViewsWire* (2011); "Cuba Politics: Easing of US Restrictions Welcomed", *EIU ViewsWire* (2011); John Paul Rathbone, "Cash-Strapped Cuba Weighs the Costs of Political Reform", *Financial Times* (12 de julio de 2010): 6; Patricia Treble, "'Putrid' OAS Attacked for Cuba Invite", *Maclean's* 122:23 (22 de junio de 2009): 33; Mary Anastasia O'Grady, "Latin America's Brave New World", *Wall Street Journal* (8 de junio de 2009): A15; Will Weissert, "Can Cuba Cope with an Onslaught of Americans?", *Yahoo News* (13 de abril de 2009), recuperado el 15 de julio de 2009 de http://news.yahoo.com/s/ap_travel_brief_cuba_american_tourism; Joel Millman, "Cuba Receives More Cash from Workers Abroad", *Wall Street Journal* (5 de marzo de 2009): A12; "CIA World Factbook—Cuba", recuperado el 3 de mayo de 2011 de www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ cu.html; 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; Kathleen Parker, "Exposure, Not Embargoes, Will Free Fidel's Cuba", *Seattle Times* (14 de marzo de 2001): B6; Timothy Ashby, "Who's Really Being Hurt?", *Journal of Commerce* (31 de enero de 2005): 1; "The Web Site of Cuban Industry", recuperado el 5 de octubre de 2009 de www.cubaindustria.cu/ English (consultado el 5 de octubre de 2009).

capítulo 8

Acuerdos y cooperación internacional



Fuente: Shamukov Ruslan Itar-Tass Photos/Newscom

Objetivos

1. Identificar las principales características de la Organización Mundial de Comercio y los retos más importantes que enfrenta.
2. Analizar las ventajas y desventajas de la integración global, bilateral y regional.
3. Describir los impactos estático y dinámico que tienen los acuerdos comerciales sobre el comercio y los flujos de inversión.
4. Definir diferentes formas de integración económica regional.
5. Comparar y contrastar diferentes grupos de comercio regional.
6. Describir otras formas de cooperación global tales como la Organización de las Naciones Unidas y la Organización de Países Exportadores de Petróleo.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Casarse es fácil, pero llevar el hogar es complicado.

—Proverbio alemán



CASO

La experiencia europea de Toyota

Anna Kessler introdujo la llave en el encendido de su nuevo Toyota Yaris, arrancó el motor, y comenzó a recorrer el camino entre su trabajo y su casa, atravesando las congestionadas calles de Berlín, Alemania.[1] Apenas llevaba una semana como dueña del auto, pero se sentía satisfecha con su elección. Le agradaba su elegante diseño europeo, la generosa garantía que le habían dado y su bajo consumo de combustible.

La determinación que había tomado una semana antes la convirtió, por primera vez, en propietaria de un vehículo fabricado por una empresa asiática; de hecho, era la primera ocasión en que había considerado esta opción. Cuando adquirió su automóvil anterior, la idea de que fuera un Toyota —en aquel entonces una marca conocida por sus diseños poco atractivos, sus limitadas alternativas y sus listas de espera de hasta siete meses— ni siquiera le pasó por la cabeza. Sin embargo, a medida que investigaba sobre diferentes vehículos se enteró de que, según una reciente encuesta sobre calidad, Toyota tenía las más altas calificaciones en diversas categorías, y de que el Yaris había logrado una marca sobresaliente de cuatro estrellas en la clasificación de seguridad del Euro NCAP (Programa Europeo de Evaluación de Automóviles Nuevos); esta información la impulsó a hacer averiguaciones más exhaustivas.

A partir de su compra, Anna se sumó a los millones de propietarios de vehículos Toyota que existen en todo el mundo, y contribuyó al rápido crecimiento que este fabricante japonés de automóviles ha experimentado a lo largo de las últimas dos décadas. En 1990, la empresa poseía 20 plantas de producción en 14 países; en la actualidad éstas llegan a 53, diseminadas en 27 naciones, incluyendo ocho localizadas en Europa occidental y oriental, a las que se añaden 14 centros de logística y refacciones que dan servicio a los distribuidores de esa región. Conocida por sus operaciones eficientes y de bajo costo, en 2008 Toyota terminó por desbancar a General Motors (GM) como el fabricante de automóviles más grande del mundo. Tomando en cuenta el estable aumento de participación de mercado conseguido por Toyota, resulta difícil creer que, antes de 2002 y a lo largo de tres décadas, la empresa no haya reportado utilidades por sus operaciones europeas y haya padecido por mucho tiempo una baja participación de mercado y un pobre crecimiento en la región. Entonces, ¿cuál es la razón por la que a Toyota le tomó tanto tiempo incidir en el competitivo mercado europeo, y por qué las empresas de esa área recién están sintiendo presión por parte de los fabricantes asiáticos? Muchos analistas han señalado que esto se debe a un acuerdo establecido entre el gobierno japonés y la Comunidad Económica Europea (CEE) —organización predecesora de la Unión Europea (UE)—, en el cual ambas instancias negociaron una cuota anual para los automóviles japoneses importados a Europa. Las cantidades acordadas para cada año dependían de diversos factores, como el nivel de la demanda del consumidor y el crecimiento de las ventas en la región, y se fijaron en proporción del 11 por ciento del mercado europeo.

Este acuerdo tenía la intención de permitir que los fabricantes europeos de automóviles se volvieran más competitivos mientras la CEE hacía la transición hacia un mercado común; antes de su entrada en vigor, varias naciones europeas poseían, cada una por su cuenta, sus propias restricciones de importación y registro de automóviles japoneses. Italia, por ejemplo, limitaba a 3 mil el número de vehículos nipones importados, mientras que Francia permitía el equivalente a 3 por ciento de participación en su mercado. Gran Bretaña, España y Portugal imponían restricciones similares. Esta política se originó al término de la Segunda Guerra Mundial, cuando el gobierno japonés solicitó a los fabricantes europeos de automóviles que redujeran sus exportaciones a Japón para contribuir a que este país reconstruyera su industria. En reciprocidad, los europeos limitaron el acceso de unidades japonesas a sus mercados. En aquella época esto no representaba un problema. No obstante, cuando las empresas automotrices del país nipón se dieron cuenta de la importancia de la exportación, quisieron tener acceso a los mercados europeos. En todo caso, el sistema de cuotas les había ayudado a proteger su industria doméstica.

Bajo el nuevo sistema, las naciones en cuestión tuvieron que dejar de lado sus políticas individuales; sin embargo, las automotrices francesas exigieron la inclusión de la regla de 80 por ciento de contenido local y la concesión para exportar 500 mil automóviles al año a Japón, esto es, cinco veces el nivel vigente en aquel momento. Al final, la CEE hizo caso omiso de esas solicitudes adicionales y, en el primer año de existencia del acuerdo, se permitió la importación de 1 089 000 automóviles japoneses.

No obstante, la cuota fijó también topes individuales para los países participantes, y luego dividió estas cantidades entre las automotrices japonesas tomando como base la participación de mercado histórica de cada una. En esencia, el propósito de los topes era evitar que los japoneses pudieran transferir sus excedentes de importación de los países en donde no alcanzaran a cubrir sus cuotas hacia aquellos donde eran incapaces de cubrir la demanda en razón de haber llegado ya a los límites máximos impuestos. Fue sobre todo por esta razón que en realidad nunca alcanzaron a cubrir su cuota para la CEE; durante los siete años que estuvo en vigor el sistema de cuotas, Toyota mantuvo una participación de mercado de entre 2 y 3 por ciento en casi todos los países de la CEE.

Aunque aparentemente el sistema había tenido el efecto deseado, incluso algunas autoridades de la industria automotriz francesa admitieron que era inevitable la apertura del mercado. Una de estas autoridades comentó: "¿Podemos detener el cambio durante años? Oficialmente, la respuesta es sí. Pero siendo honesto, creo que no". Esta declaración resultó profética, toda vez que en 1999 la UE canceló la cuota a la importación e incluso facilitó a las automotrices japonesas ampliar su distribución y la contratación de intermediarios. Si bien esta acción no provocó necesariamente que los japoneses inundaran el mercado europeo con sus automóviles, sí los impulsó a invertir más en sus diseños y en la construcción de plantas de producción en la UE, con el objetivo de ampliar el rango de productos que comercializaban en la región; los japoneses se enfocaron también en personalizar sus ofertas para ajustarse más a los gustos europeos.

Toyota respondió a la caída de las barreras introduciendo una nueva estrategia de diseño de vehículos específicamente dirigidos a los consumidores europeos. La nueva estrategia consistió en establecer un centro de diseño y desarrollo europeo en el sur de Francia, y en permitir que equipos de diseño de todo el mundo compitieran presentando sus proyectos. Yaris, el automóvil Toyota de mayor venta en la UE, fue diseñado por un griego y desarrollado en la región. Este modelo fue nombrado Auto del Año 2000, tanto en Europa como en Japón. Además, en 2008 recibió cinco estrellas del Euro NCAP en las pruebas de evaluación de su nivel de seguridad para pasajeros adultos.

Otro elemento clave de la estrategia europea de Toyota fue la instalación de centros de producción adicionales en la región, y en la actualidad fabrica en Europa todos sus modelos de mayor venta en el continente europeo. Tanto el Toyota Corolla de nueva generación —elegido como el Auto Europeo del Año 2002— como el Avensis, el primer vehículo de la empresa exportado de Europa a Japón, fueron diseñados y fabricados en el continente europeo. En diciembre de 2006 Toyota celebró su millonésimo Yaris hecho en Europa y su nueva planta en Valenciennes, Francia.

Sus fábricas en Europa oriental permiten que la automotriz japonesa tenga costos más bajos, debido a que en esa zona se pagan salarios reducidos. Por ejemplo, los obreros de la planta turca de Toyota ganan sólo 3.60 dólares estadounidenses por hora, con lo cual la empresa tiene una importante ventaja de costo respecto a competidores europeos como Volkswagen, que paga hasta $40.68 por hora a los obreros que trabajan en sus plantas de Alemania.

La diferencia salarial, aunada a su eficiencia operativa, ha permitido que Toyota siga siendo rentable, mientras que otras empresas se ven forzadas a despedir empleados y padecen la reestructuración del sector. Volkswagen desapareció casi 20 mil puestos de trabajo e instauró turnos más largos en sus fábricas alemanas. La unidad europea de GM despidió a 13 mil trabajadores para reducir sus costos y restaurar su rentabilidad tras siete años consecutivos de pérdidas en la región. Por su parte, Ford, Fiat SpA y Volkswagen han experimentado importantes cambios de administración en un intento por contener sus operaciones para evitar que los costos se desborden en el nuevo mercado competitivo, donde han venido perdiendo participación poco a poco.

La situación parece volverse aún más sombría a medida que los competidores japoneses continúan abriendo centros de producción en los países del bloque oriental recién admitidos en la UE, así como en otras áreas de salarios bajos como China. Por lo que se refiere a Toyota, la empresa cuenta ya con plantas de producción de vanguardia en República Checa y Polonia, la primera en cooperación con la francesa PSA Peugeot Citroën para desarrollar buenas relaciones con los proveedores locales de PSA. Debido a la erradicación de aranceles internos en la UE, Toyota puede fabricar automóviles en cualquier punto de la región y enviarlos a todos los mercados sin tener que pagar impuestos. Esto hubiera sido imposible antes de la reducción de barreras arancelarias.

Otras tendencias recientes en la UE también han favorecido a Toyota desde que las cuotas fueron eliminadas. Dado que la adormecida economía europea está enfrentando altas tasas de desempleo y bajo crecimiento, la población local ha perdido lealtad hacia las marcas europeas y ahora busca vehículos más económicos y de alta calidad. En recientes encuestas al consumidor realizadas por J. D. Power en Reino Unido y Alemania, Toyota se ubicó en el primer lugar de las preferencias y alcanzó las más altas puntuaciones en tres de siete categorías; Ford, Renault y Volkswagen clasificaron por debajo del promedio. Además, el vehículo híbrido ecológico de Toyota, el Prius, fue elegido como Auto Europeo del Año 2005. A la luz de su creciente presencia en Europa, la solicitud de la empresa para convertirse en miembro con todos los beneficios de la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles fue aceptada.

Basándose en el éxito obtenido en Europa hasta 2007 y en su crecimiento internacional, Toyota albergaba ambiciosas metas para el futuro. Sin embargo, la crisis financiera global y las dificultades en que se ha visto inmersa la compañía al tener que retirar 9.5 millones de unidades del mercado internacional pusieron en jaque esos planes. Aunque Toyota superó a GM como líder en ventas en 2008, sus ventas mundiales cayeron casi 22 por ciento en el año fiscal 2009 en comparación con 2008, y anunció pérdidas por 436 900 millones de yenes en el mismo año fiscal 2009 en comparación con un ingreso neto de ¥1 717 800 en 2008. En 2010, los ingresos globales de Toyota bajaron otro 7.7 por ciento con respecto a los niveles de 2009, y las ventas unitarias descendieron uniformemente en todo el mundo por segundo año consecutivo.

La división europea de Toyota experimentó un descenso en sus ventas unitarias de 19.2 por ciento con respecto a 2009, es decir, de 1 062 000 a 858 000 unidades, siguiendo la tendencia a la baja que inició en 2007. Sin embargo, los ahorros por concepto de costos de producción en Europa (debido a las medidas que la compañía puso en práctica de manera específica) resultaron en una pérdida operativa de ¥33 mil millones, cifra relativamente pequeña en comparación con la pérdida operativa de 2009 que fue de ¥143 300 millones. La participación de mercado de Toyota en Europa también se ha visto afectada por la crisis financiera y por sus esfuerzos por restablecer su imagen de calidad después de la retirada global de sus automóviles. Su participación en el mercado europeo cayó de 4.4 por ciento en 2010 a 5.9 por ciento en 2007. Esto provocó que la empresa

bajara a la novena posición en cuanto a participación de mercado, siendo superada por Daimler y por su rival coreano, Hyundai Kia AG, compañía que obtuvo 4.8 por ciento de participación de mercado a finales de 2010.

A pesar de las dificultades impuestas por las actuales condiciones de mercado, y no obstante la necesidad de despedir personal en todo el mundo, Toyota ha seguido resistiéndose a cerrar sus plantas. Sigue luchando por aumentar su participación en el mercado europeo mediante la reestructuración de su división regional, con base en Bruselas, incluyendo mayor responsabilidad en la toma de decisiones a expensas de la matriz japonesa y enfocándose en los valores de los consumidores europeos. En este sentido, se ha concentrado como nunca antes en la tecnología híbrida, un área en donde todavía tiene una ventaja comparativa superior a la de sus rivales globales.

Con el paso del tiempo y a medida que muchas regiones del mundo comiencen a resurgir de la crisis financiera reciente, será interesante ver si Toyota puede recuperar el éxito del que disfrutó hasta hace poco. ¿Acaso su estrategia de fabricar directamente en Europa y sus asociaciones con PSA Peugeot-Citröen le devolverán su rentabilidad en la región? ¿Seguirá sorprendiendo a los consumidores europeos con su tecnología "verde" y una atención más focalizada? Si tomamos en cuenta la incertidumbre de los últimos años, no nos queda sino preguntarnos si Anna Kessler sigue manejando su Yaris, si lo cambió por un modelo más reciente, o si ahora conduce un automóvil de la competencia.



Introducción

Revisión de concepto

Recuerde que en el capítulo 6 analizamos las formas en que la movilidad del capital, de la tecnología y de la gente, afecta el comercio de un país y las posiciones competitivas relativas que ocupan las empresas e industrias nacionales. Los desequilibrios que se dan en la movilidad de los factores de producción suelen atenderse con estrategias de integración internacional.

En la segunda mitad de la década de 1940 muchas naciones decidieron que, si querían salir de entre los escombros dejados por la Segunda Guerra Mundial y promover el crecimiento económico y la estabilidad dentro de sus fronteras, tenían que ayudar a —y obtener la ayuda de— los países cercanos. En algunos aspectos, Estados Unidos es el ejemplo perfecto de ese tipo de integración económica: la economía más grande del mundo consta de 50 estados en la Norteamérica continental y algunas islas en el Pacífico, con una moneda común y movilidad de capital y fuerza laboral. Sin embargo, se trata únicamente de un país. ¿Qué ocurre con el resto del mundo? ¿De qué manera combinan sus fortalezas las naciones y las regiones con el fin de obtener y proporcionar la ayuda necesaria para prosperar en conjunto?

Integración económica es el término que se utiliza para describir los acuerdos políticos y monetarios que se establecen entre naciones y regiones del mundo, y a través de los cuales se da preferencia a los países participantes. Existen tres formas de llegar a este tipo de convenios:

- **Integración bilateral**: dos países deciden cooperar más estrechamente entre sí, por lo general mediante reducciones arancelarias.
- **Integración regional**: un grupo de naciones ubicadas en la misma área geográfica deciden cooperar; tal es el caso, por ejemplo, de la Unión Europea.
- **Integración global**: países de cualquier parte del mundo deciden cooperar a través de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Los tipos de integración económica —convenios políticos y económicos establecidos entre países y a través de los cuales se da preferencia a las naciones participantes— pueden ser:

- Bilaterales.
- Regionales.
- Globales.



¿Por qué es necesario que comprendamos la naturaleza de este tipo de convenios? Las agrupaciones comerciales, independientemente de si son bilaterales, regionales o globales, constituyen una importante influencia en las estrategias de las empresas multinacionales (EMN). Tienen la capacidad de definir el tamaño del mercado regional y las reglas bajo las que una compañía debe operar. De hecho, un aumento en el tamaño del mercado es la razón más importante de su existencia.[2] En las etapas iniciales de su expansión en el extranjero, una empresa debe estar consciente de la manera en que los grupos empresariales se diseminan en países con buenas condiciones para la fabricación o para aprovechar oportunidades de mercado. Como recordará, en el caso introductorio se menciona que Toyota ha sido capaz de alcanzar el éxito en Europa gracias a que aprovechó los cambios en las políticas de la UE, mismos que le permitieron ajustar sus diseños y estrategias de producción para satisfacer las necesidades específicas de los consumidores europeos. De manera similar, en el caso final veremos cómo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) afectó la expansión de Walmart en México y Centroamérica. Así, a medida que una empresa se expande internacionalmente, debe modificar su estructura organizacional y sus estrategias de operación para beneficiarse ininterrumpidamente de este tipo de alianzas.

Las EMN están interesadas en las agrupaciones regionales de comercio porque ellas mismas también tienden a ser regionales. Si bien muchas veces pensamos en las EMN como compañías que hacen negocios en la **tríada** de zonas regionales en que se divide el mundo —Europa, Norteamérica y Asia—, las investigaciones actuales demuestran que casi todas generan la mayor parte

de sus utilidades en sus propias regiones. En una muestra de las 500 principales empresas del mundo, en términos de comercio e inversión extranjera directa (IED), se descubrió que 320 generan por lo menos 50 por ciento de sus ingresos en su propia región de origen, 25 son birregionales (produciendo al menos 20 por ciento de sus ingresos en dos regiones, pero menos de 50 por ciento en cualquiera de ellas de manera independiente), 11 están orientadas a una "región huésped" (generando más de la mitad de sus ingresos en una región ajena a su ámbito doméstico), y sólo 9 son realmente globales (generan 20 por ciento de sus ingresos en cada una de las regiones de la tríada y menos de 50 por ciento de sus ventas en una región).[3]

Sin embargo, las empresas que venden en sus propias regiones también están interesadas en establecer convenios comerciales con otras regiones. Por ejemplo, aunque RC Willey —compañía estadounidense especializada en la comercialización de muebles, electrónica y electrodomésticos— no genera ventas en el extranjero, sí importa productos de todo el mundo. Los directivos de la empresa están muy interesados en los acuerdos comerciales, en vista de su impacto potencial en los lugares que ellos utilizan como fuente para realizar sus compras, esperando reducir los costos y aumentar la calidad.

La Organización Mundial de Comercio

Los gobiernos suelen cooperar activamente entre sí para eliminar las barreras comerciales. El análisis siguiente se enfoca en la **Organización Mundial de Comercio** (**OMC**), organismo heredero del **Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio** (GATT,) y principal foro multilateral a donde los gobiernos pueden acudir para establecer convenios y resolver disputas comerciales.

GATT: ANTECEDENTE DE LA OMC

En 1947, y bajo el auspicio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), 23 países formaron el GATT con la finalidad de abolir las cuotas y reducir los aranceles. Para 1995, cuando la OMC reemplazó al GATT, 125 países se habían adherido al organismo. Muchos consideran que la contribución del GATT a la liberalización comercial permitió la expansión del comercio mundial en la segunda mitad del siglo xx.

Comercio sin discriminación El principio fundamental del GATT era que cada uno de los países miembros debía abrir sus mercados de manera igualitaria a todos las demás. Este principio de "comercio sin discriminación" formaba parte de la **cláusula de la nación más favorecida (NMF) del GATT**, según la cual una vez que un país y sus socios comerciales hubieran acordado disminuir un arancel, tal reducción se extendería automáticamente a todas los demás países miembros, sin tomar en consideración si habían firmado o no el convenio.

Con el paso del tiempo, el GATT tuvo que lidiar con el problema de las barreras no arancelarias en términos de normatividad industrial, compras gubernamentales, subsidios e impuestos compensatorios (impuestos en respuesta a medidas proteccionistas de otra nación), concesión de licencias y valoracion aduanera. En cada una de estas áreas los miembros del GATT acordaron aplicar los mismos estándares de producto para los bienes importados y los producidos localmente, tratar las ofertas de empresas extranjeras sobre la base de no discriminación para casi todos los grandes contratos, prohibir subsidios a la exportación excepto por lo que concierne a los productos agrícolas, simplificar los procedimientos de concesión de licencias para permitir la importación de bienes fabricados en el extranjero y usar un procedimiento uniforme para tasar los gravámenes de las importaciones.

El GATT comenzó gradualmente a enfrentar dificultades. Su éxito provocó que ciertos gobiernos idearan ingeniosas artimañas de protección comercial. El comercio mundial se volvió más complejo y la comercialización de servicios —no cubierta por las reglas del GATT— ganó importancia. En materia de procedimientos, la estructura institucional del GATT y su sistema de resolución de disputas daban la impresión de ir extendiéndose cada vez más. Asimismo, la institución era incapaz de obligar a sus miembros a cumplir los convenios. Estas tendencias y los retos organizacionales dificultaron el funcionamiento de los acuerdos comerciales. El intento por restaurar mecanismos efectivos para liberalizar el comercio llevó a los responsables a crear la OMC en 1995.

¿CUÁLES SON LAS RESPONSABILIDADES DE LA OMC?

La OMC hizo suyos los principios y convenios comerciales formalizados bajo los auspicios del GATT, pero amplió su misión para incluir la comercialización de servicios, las inversiones, la pro-

Revisión de concepto

En el capítulo 7 se explicó que, en principio, ninguna nación permite un flujo no regulado de bienes y servicios dentro de sus fronteras; por el contrario, los gobiernos influyen de manera rutinaria en el flujo de importaciones y exportaciones. También se observó que los gobiernos subsidian, directa o indirectamente, a sus industrias nacionales con el propósito de ayudarlas a competir con los productores extranjeros, ya sea en el mercado doméstico o en el internacional. (En el capítulo 1 se enumeran las motivaciones que llevan a los gobiernos a participar en convenios internacionales y, de hecho, a colaborar irrestrictamente en ellos).

Revisión de concepto

En el capítulo 7 definimos los aranceles como el tipo más común de control del comercio y los describimos como un "impuesto" que los gobiernos aplican a los bienes transportados internacionalmente. Aquí enfatizamos el hecho de que las barreras arancelarias afectan el precio de los bienes que cruzan fronteras nacionales.

Revisión de concepto

Cuando analizamos las "barreras no arancelarias" como instrumentos de control comercial en el capítulo 7, incluimos los **subsidios**, descritos como pagos gubernamentales directos a las empresas locales, ya sea para compensarlas por las pérdidas en que incurren al vender en el extranjero o para que las ventas en el extranjero les resulten más lucrativas les resulte más redituable.

La Organización Mundial de Comercio constituye el principal organismo para:

Realizar negociaciones comerciales recíprocas.

Hacer cumplir los convenios comerciales.

piedad intelectual, las medidas sanitarias, la salud laboral, la agricultura y los textiles, así como las barreras técnicas al comercio. La OMC tiene 158 miembros que, en conjunto, representan más de 97 por ciento del comercio mundial. Entre ellos se encuentran las naciones del grupo BRIC: Brasil, India, China y Rusia (este último país se adhirió finalmente en agosto de 2012); además, una veintena de países se hallan en distintas fases del proceso de aceptación. El organismo también cuenta con 26 gobiernos observadores, muchos de los cuales tienen políticas económicas diferentes a los estándares de la OMC o se están preparando para su adhesión plena, también hay otros gobiernos que expresan interés en los tratados de comercio internacionales, como el Vaticano. El conjunto de miembros toma por consenso las decisiones importantes. Sin embargo, se contempla la posibilidad de tomar decisiones por mayoría de votos cuando no se logre llegar a un acuerdo. Los convenios deben ser ratificados por los gobiernos de los países miembros.

La nación más favorecida La Organización Mundial de Comercio conservó la cláusula de la NMF del GATT, lo cual implicaba que los países miembros debían comerciar sin discriminación, dando a los productos básicamente un "trato nacional". Aunque la OMC limita este privilegio a los miembros oficiales, permite algunas excepciones como las siguientes:

1. Los productos manufacturados por naciones en desarrollo reciben trato preferencial con respecto a aquellos fabricados por países industrializados.
2. Las concesiones otorgadas a los miembros dentro de una integración de comercio regional, por ejemplo entre los países de la UE, no se extienden a las naciones ajenas a dicho grupo de integración. (De acuerdo con lo que se mencionó en el caso introductorio, por ejemplo, aun cuando los miembros de la UE pueden exportar e importar automóviles de otros países de la unión ilimitadamente, los fabricantes japoneses deben acatar estrictos aranceles a la importación.)
3. Los países pueden imponer barreras a aquellos países miembros que, desde su punto de vista, estén incurriendo en prácticas comerciales injustas.

Otras excepciones son aplicables en tiempos de guerra o tensión internacional.

Revisión de concepto

En el capítulo 7 se comentó que la imposición de restricciones a la importación puede utilizarse como un medio para persuadir a otras naciones de reducir sus propias barreras a la importación. Aquí se hace hincapié en el hecho de que la misma práctica puede emplearse también para penalizar a los países cuyas políticas incumplan las disposiciones de la OMC u otros convenios.

Resolución de disputas Entre las funciones de la OMC, una que está ganando cada vez mayor atención es su mecanismo para resolver conflictos entre sus miembros: las naciones pueden levantar cargos por prácticas comerciales injustas ante un panel del organismo, y los países acusados de incurrir en ellas tienen libertad de apelar. Existen límites de tiempo en todas las fases de deliberación y el cumplimiento de las resoluciones de la OMC es obligatorio. Si un país infractor no acata el veredicto del panel, sus socios comerciales tienen derecho a exigir una compensación. Si tal penalización resulta ineficaz, los socios comerciales del país infractor tienen derecho a imponerle sanciones compensatorias. No obstante, la efectividad de este sistema ha provocado serias polémicas, dada su ambigüedad y su naturaleza dilatoria en ciertos casos.

Una de las disputas más interesantes que han llegado ante la OMC es la protagonizada por la empresa europea Airbus y su competidor estadounidense Boeing, dos de las organizaciones de aviación y defensa aeroespacial más grandes del mundo. Desde finales de 2004, estas empresas habían sido acusadas de recibir subsidios injustos por parte de sus respectivos gobiernos, los de la UE y Estados Unidos, y al principio ambas se inclinaron por resolver la disputa fuera de la jurisdicción de la OMC, aunque después solicitaron su arbitraje. Boeing acusó a Airbus de recibir préstamos ventajosos para contrarrestar una parte de los costos de "lanzamiento" en que incurrió al introducir su línea de aeronaves civiles, y Airbus contraatacó acusando a Boeing de obtener ventaja competitiva gracias a importantes contratos con el gobierno estadounidense y al aprovechamiento de deducciones fiscales otorgadas en muchas de las regiones de Estados Unidos en donde opera la compañía. Las negociaciones para resolver la disputa entre las dos empresas y sus gobiernos correspondientes sin intervención de la OMC se suspendieron en 2004, y ambas partes eligieron interponer quejas formales ante dicho organismo para recibir un veredicto definitivo.[4]

El último informe del panel de la OMC concluyó que algunas de las deducciones fiscales otorgadas a Boeing y ciertos contratos con el gobierno estadounidense funcionaron como subsidios específicos que violaban las convenciones de la OMC, con lo cual dieron la victoria a Airbus en este caso. A pesar de haber desestimado las apelaciones presentadas por Boeing a finales de 2011, el tribunal de la OMC reconoció que Airbus era, asimismo, culpable de recibir préstamos de capital favorables por parte de los gobiernos que patrocinan a la empresa, cuyo objetivo era pagar los costos de lanzamiento en que incurrió al desarrollar su nueva flota de aeronaves, así como subsidios específicos en forma de ayuda y empréstitos infraestructurales, lo cual representa serias violaciones a la reglamentación de la OMC.[5] En mayo de 2011, un tribunal de apelaciones de la OMC confirmó la regulación de 2010 en el sentido de que la contribución europea hacia el

Airbus A380 provocó que Boeing perdiera participación de mercado, pero también determinó que la ayuda no había estado ligada específicamente a las exportaciones y, por lo tanto, no estaba prohibida.[6] En cualquier caso, Airbus tendrá que introducir todavía algunos cambios en su forma de hacer negocios, pero la regulación de la OMC no resultó tan severa como si hubiera dictaminado que la ayuda había tenido relación directa con las exportaciones.

La crisis económica global ha enturbiado aún más las aguas de la inconformidad, cada vez que los gobiernos ubicados de ambos lados del Atlántico han tratado de mantener a flote empresas de diversas industrias mediante la utilización de toda clase de subsidios y deducciones fiscales. Además, a principios de 2011 la Secretaría de Defensa de EUA (el Pentágono) concedió a Boeing un contrato por $30 mil millones para la compra de aviones nodrizas para reabastecimiento en vuelo, mismo que ha sido criticado por funcionarios de Airbus por considerarlo un artilugio encaminado a favorecer la oferta de Boeing. Esto podría ocasionar no sólo un recurso de apelación contra el gobierno estadounidense, sino incluso reavivar el fuego de disputas previas.[7]

La Ronda de Doha Buena parte de la agenda de la OMC fue establecida mediante negociaciones, o *rondas*, llevadas a cabo por el GATT —en particular por la Ronda de Uruguay, que tuvo lugar entre 1986 y 1994 y dio como resultado la creación de la OMC—. No obstante, entre las problemáticas más complejas que este organismo enfrenta en la actualidad están, probablemente, las que se ventilaron en la Ronda de Doha, iniciada en Doha, Catar, en 2001, y que estuvieron enfocadas en dar impulso a las naciones en vías de desarrollo dentro de la escena mundial. La más grande de las disputas en cuestión ha generado, en esencia, una división entre los miembros desarrollados, como Estados Unidos, Japón y la UE, y las naciones en vías de desarrollo, lideradas por Brasil, China e India, a causa de los enormes subsidios agrícolas que los países ricos han mantenido y por los subsidios industriales favorecidos por las naciones en vías de desarrollo.

La fecha límite inicial para completar la agenda de Doha era el 1 de enero de 2005, pero pasó sin pena ni gloria ya que los países involucrados fueron incapaces de llegar a un acuerdo en temas clave, y lo mismo ocurrió en tres ocasiones posteriores. Para el tercer trimestre de 2009, todos los intentos por resolver el problema de reducir los aranceles sobre bienes industriales (una demanda de Estados Unidos y la UE) a cambio de disminuir las barreras agrícolas (solicitud de muchas naciones en vías de desarrollo) habían resultado infructuosos. En un interesante giro de los acontecimientos, Brasil se alió a Estados Unidos y la UE, mientras que India y China rechazaron las propuestas debido a su temor de que las importaciones devastaran sus economías locales en términos tanto de bienes industriales como de productos agrícolas.[8] La sensación de urgencia pareció perder intensidad a medida que el comercio global se incrementó en 70 por ciento, hasta llegar a $14 billones, y los flujos de IED subieron 25 por ciento alcanzando la cifra de $1.5 billones, incluso sin intervención de la Ronda de Doha.[9]

Entonces la crisis financiera global tomó a todos por sorpresa. Al principio, la Ronda de Doha quedó en suspenso temporal mientras los gobiernos luchaban por resucitar sus economías y reiniciar el comercio global, colapsado en 2008. El Banco Mundial estimó que la economía global se contrajo 1.9 por ciento en términos del PIB en 2009, y la OMC calculó que el comercio internacional de mercancías cayó 23 por ciento y el de servicios 12 por ciento. Esto representa el mayor retroceso desde la Segunda Guerra Mundial.

La OMC estableció otra fecha límite para completar las negociaciones de la Ronda de Doha a finales de 2011. Sin embargo, las conversaciones se estancaron y, en su Informe Anual 2012, la OMC reconoció que "para superar esta situación, es necesario estudiar otros enfoques de negociación completamente diferentes, en particular mediante la presentación de los resultados sobre las partes de la Ronda de Doha que estén más maduras, en forma de 'resultados iniciales'".[10] Así, las negociaciones podrían centrarse en temas menos complejos, como mejorar la coordinación de regulaciones y procedimientos en materia de exportación, y en la procuración de incentivos a la exportación para los países en vías de desarrollo. Esta nueva versión, denominada informalmente "Doha sin calorías" o "Plan B", fue aprobada por los miembros de la OMC en 2011, aunque todavía sigue sin completarse.[11]

CRÍTICAS

La OMC no está libre de críticos, hay quienes consideran que sus esfuerzos desestiman la diversidad global y benefician al rico a expensas del pobre. Esto se ha vuelto un problema tan grande en los años recientes, que la OMC publicó en su sitio web dos folletos titulados "10 ventajas del sistema de comercio de la OMC" y "10 malentendidos frecuentes sobre la OMC".[12]

Los acuerdos bilaterales pueden establecerse entre dos países individuales o involucrar a una nación con un grupo de países.

Los acuerdos regionales de comercio limitan la integración a un área geográfica e involucran a más de dos países.

La proximidad geográfica constituye una importante razón para la integración económica.

Revisión de concepto

Cuando en el capítulo 6 abordamos el tema de la distancia geográfica mencionamos que, debido a que las grandes distancias suelen implicar mayores costos de transportación, por lo general la cercanía geográfica incentiva la cooperación comercial. En el mismo capítulo se explicó la **teoría de la similitud del país**, demostrando que cuando una empresa ha desarrollado un nuevo producto en respuesta a las condiciones imperantes en su mercado doméstico, probablemente tratará de exportarlo a aquellos mercados que considera más similares al suyo.

Algunas de las críticas comunes al sistema de la OMC tienen que ver con la preocupación relativa a la ignorancia sobre temas críticos para el comercio, como las condiciones del medio ambiente y de la fuerza laboral. Los detractores argumentan que la OMC no brinda suficiente protección contra el abusivo desarrollo industrial que amenaza los derechos laborales y el medio ambiente en todo el mundo.[13] Además, las naciones desarrolladas se han mostrado negligentes en la implementación de los acuerdos, provocando que muchos países en vías de desarrollo pierdan los incentivos por los que se unieron a la organización en primera instancia.[14]

El aumento de acuerdos bilaterales

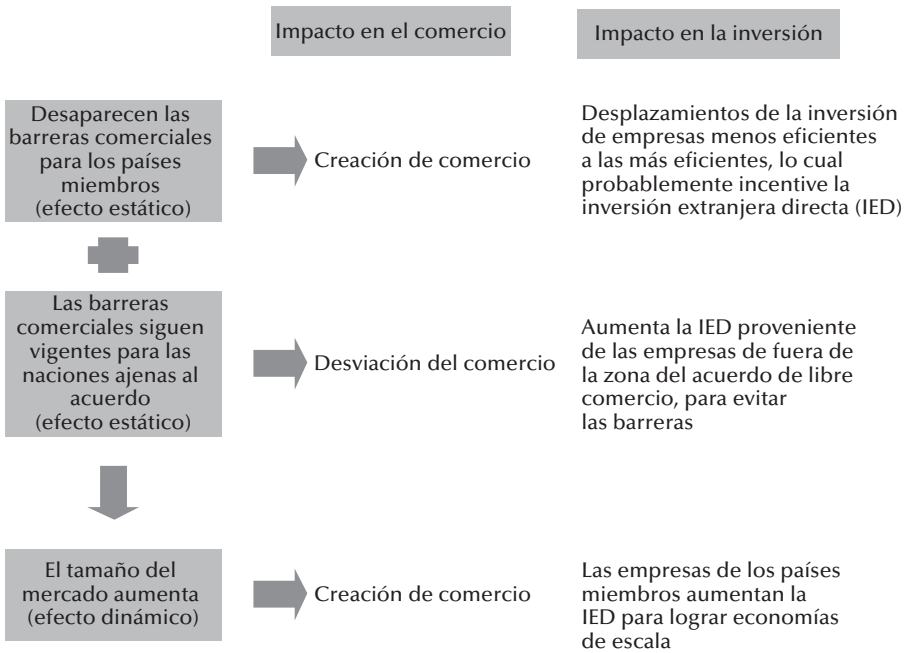
Cuando las negociaciones de la Ronda de Doha se paralizaron, Brasil y la Unión Europea anunciaron una propuesta de alianza estratégica para otorgar a la nación carioca el mismo estatus comercial que tienen China y Rusia en la región europea, y afirmaron que iniciarían discusiones en otras áreas, como energía, cambio climático y derechos humanos. Brasil firmó asimismo un importante acuerdo bilateral con China, con lo que esta última se convirtió en su más grande socio comercial. De manera similar, Corea del Sur firmó un pacto de libre comercio con Estados Unidos, el cual fue ratificado por el Congreso estadounidense el 21 de noviembre de 2011; por su parte, India comenzó a negociar un tratado con la UE.[15] Estos ejemplos ponen de manifiesto la creciente disposición de países individuales a evadir el sistema multilateral y comprometerse en acuerdos bilaterales —conocidos también como *acuerdos de comercio preferencial* (ACP) o *acuerdos de libre comercio* (ALC)— para cumplir sus objetivos comerciales a nivel global.

Integración económica regional

Un paso más allá del enfoque bilateral está lo que se conoce como *acuerdos de comercio regional*, o ACR. Resulta difícil saber con exactitud cuántos convenios de este tipo existen, dado que la base de datos de la OMC incluye de manera exclusiva aquellos que le han sido notificados o cuya creación se ha anunciado públicamente. No obstante, al 15 de enero de 2013 había 354 ACR en vigor. Entre los ACR más conocidos están la Unión Europea, la Asociación Europea de Libre Comercio, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN, por sus siglas en inglés), la Zona de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA, por sus siglas en inglés), y el Mercado Común de África Austral y Oriental (COMESA, por sus siglas en inglés).[16] Sin importar si estos acuerdos son de carácter bilateral o regional, también reciben el nombre de *acuerdos comerciales preferenciales*, o *ACP*. Esta denominación se debe a que los países signatarios dan trato preferencial a los integrantes del grupo.

FIGURA 8.1 Impacto de los acuerdos de libre comercio

Cuando la integración económica reduce o elimina las barreras comerciales, los efectos sobre las naciones involucradas pueden ser de naturaleza *estática* o *dinámica*. Los *efectos estáticos* tienen que ver particularmente con las barreras comerciales en sí mismas: desaparecen para los países miembros, pero siguen vigentes para los demás. Por otro lado, los *efectos dinámicos* son aplicables a cambios económicos que afectan al mercado recién estructurado: se expanden no sólo hacia el mercado, sino también hacia empresas locales que aprovechan la ampliación del mismo.



¿Es importante la geografía?

Resulta lógico que casi todos los grupos comerciales estén integrados por naciones que se ubican en una misma zona geográfica. Los países vecinos tienden a aliarse por varias razones:

- Las distancias que deben viajar los bienes entre esos países son cortas.
- Hay mayor probabilidad de que el gusto de los consumidores sea similar, y los canales de distribución pueden ser establecidos fácilmente en naciones vecinas.
- En comparación con las naciones geográficamente distantes, es posible que los países cercanos tengan historias e intereses comunes y también que estén más dispuestos a coordinar sus políticas.[17]

Aunque la proximidad geográfica representa un factor relevante en el establecimiento de acuerdos comerciales regionales, éstos no siempre dependen de la vecindad de sus integrantes. Por ejemplo, es evidente que —a diferencia de casi todos los demás— el ACR Canadá-Israel no se basa en la proximidad geográfica. Armenia tiene ACR vigentes con Kazajistán, Moldavia, la Federación Rusa, Turkmenistán y Ucrania. India ha firmado varios convenios comerciales con la mayoría de los países de su región. El 62.9 por ciento de las mercancías exportadas por Alemania, uno de los miembros de la Unión Europea, van hacia otros integrantes de la UE, mientras que 58.3 por ciento de sus importaciones provienen de éstos. Suiza, que no forma parte de la UE pero tiene un acuerdo comercial con ella, exporta 59.7 por ciento de sus mercancías a países de la UE e importa de ella 78 por ciento de sus productos. El TLCAN incluye a Canadá, Estados Unidos y México.

Son varias las razones por las que la geografía importa en el caso de los ACR. Con frecuencia, aunque no siempre, los países que comparten una zona geográfica tienen una historia, un idioma, una cultura y una moneda comunes. A menos que las naciones estén en guerra entre sí, en casi todos los casos habrán desarrollado ya lazos comerciales. La proximidad reduce los costos de transportación, gracias a lo cual los productos comercializados resultan más baratos en general. Las investigaciones han demostrado que, a medida que se incrementa 1 por ciento la distancia física entre dos países, el comercio internacional cae 1.1 por ciento. Por otro lado, es probable que el comercio aumente 80 por ciento entre las naciones que comparten una frontera, 200 por ciento si tienen un idioma común (como el inglés en el caso de Canadá y Estados Unidos), y 340 por ciento si tienen la misma moneda (como el euro entre los países de la UE que han adoptado dicha divisa). Otro fuerte incentivo para que las naciones geográficamente próximas establezcan un ACR radica en el hecho de que el comercio dentro de un bloque comercial puede incrementarse hasta 330 por ciento en comparación con la ausencia del mismo.[18]

Como también se comentó antes, la razón principal para establecer un grupo comercial regional radica en aumentar el tamaño del mercado. Desde el punto de vista de las políticas arancelarias, existen dos tipos básicos de acuerdos comerciales regionales:

Principales tipos de integración económica:

- Área de libre comercio: sin aranceles internos.
- Unión aduanera: carece de aranceles internos y, además, tiene aranceles externos comunes.
- Mercado común: unión aduanera y libre mobilidad de factores.

- *Acuerdo de Libre Comercio (ALC)* El objetivo del ALC es suspender todos los aranceles entre los países miembros. Por lo general comienza moderadamente, eliminando los gravámenes sobre bienes que ya tienen aranceles bajos, tras lo cual casi siempre se presenta un periodo de implementación durante el que todos los aranceles son eliminados de todos los productos. Adicionalmente, cada uno de los países miembros conserva sus propios aranceles externos contra las naciones no asociadas. Más o menos 90 por ciento de los ACR identificados por la OMC son acuerdos de libre comercio.
- *Unión aduanera* Además de eliminar los aranceles internos, los países miembros cobran un arancel externo común sobre los bienes importados de naciones ajenas al acuerdo. Por ejemplo, la UE eliminó los aranceles internos de 1959 a 1967, cuando estableció un arancel externo común. En la actualidad, sus integrantes negocian ante la OMC como una sola región, en lugar de hacerlo de manera individual. (En consecuencia, como se comentó en el caso introductorio, cuando se trató de negociar cuotas de importación por los automóviles enviados a los países miembros de la UE, Japón tuvo que negociar con la UE como un todo, en lugar de hacerlo con sus integrantes por separado). Las uniones aduaneras representan menos del 10 por ciento de los ACR identificados por la OMC. Los beneficios comerciales son más importantes cuando un país se adhiere a un ALC que al hacerlo a una unión aduanera, la cual se guía principalmente por motivaciones políticas y no económicas.[19]



MERCADO COMÚN (O ACUERDO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA)

Más allá de reducir aranceles o eliminarlos por completo como barrera comercial, los países pueden mejorar su cooperación de varias maneras. La UE también permite el libre flujo de factores de

producción tales como la fuerza laboral y el capital. Esto significa que los trabajadores, por ejemplo, son libres de laborar sin restricciones en cualquiera de las naciones integradas en el mercado común. Cuando se añade el libre flujo de los factores de producción a una unión aduanera, el resultado es un **mercado común**. De no existir el acuerdo de mercado común, los trabajadores de un país miembro tendrían que solicitar una visa de inmigración, la cual puede ser muy difícil de conseguir.

Adicionalmente, la UE ha homologado sus políticas monetarias mediante la creación de una divisa común y un banco central. Este nivel de cooperación da por resultado cierto grado de integración política entre los países miembros, lo cual conlleva la pérdida de una parte de su soberanía. Formalmente, la OMC considera que la UE es una unión aduanera con un acuerdo de integración económica.

La integración regional tiene efectos sociales, culturales, políticos y económicos.

EFECTOS DE LA INTEGRACIÓN

La integración económica regional puede afectar a los países miembros en sus dimensiones social, cultural, política y económica. Al principio, sin embargo, nos ocuparemos de analizar la justificación económica de este tipo de acuerdos. Tal como señalamos en el capítulo 7, la imposición de barreras arancelarias y no arancelarias trastorna el libre flujo de bienes, lo cual afecta la asignación de recursos.

Entre los efectos estáticos de la integración están el desplazamiento de recursos de empresas ineficientes a compañías efectivas, como resultado de la desaparición de barreras comerciales.

Entre los efectos dinámicos de la integración están un crecimiento general del mercado y el impacto que viven las empresas a causa de la expansión de la producción y de su habilidad para lograr mayores economías de escala.

Efectos estáticos y dinámicos La integración económica regional reduce o elimina esas barreras para los países miembros, ocasionando tanto *efectos estáticos* como *efectos dinámicos*. Los **efectos estáticos** consisten en el desplazamiento de recursos, que dejan de lado a las empresas ineficientes para concentrarse en aquellas que son efectivas dentro de los países del grupo; esto ocurre a medida que las barreras comerciales caen. Los **efectos dinámicos** son el crecimiento general del mercado y el impacto que experimentan las empresas a consecuencia de la expansión de la producción y de su habilidad para lograr mayores economías de escala. La figura 8.1 muestra cómo se traduce un ALC en efectos estáticos y dinámicos sobre los flujos comerciales y de inversión.

Los efectos estáticos pueden desarrollarse cuando se presenta cualquiera de las condiciones siguientes:

1. *Creación de comercio:* Los desplazamientos de la producción hacia los productores más eficientes, debido a la ventaja comparativa, permiten que los consumidores tengan acceso a más bienes a un precio menor de lo que hubiera sido posible sin la integración. Las empresas protegidas en sus mercados domésticos enfrentan problemas reales cuando se eliminan las barreras, así que intentarán competir con los productores más eficientes. La implicación estratégica es que las compañías que antes eran incapaces de exportar a otro país —aun cuando fueran más eficientes que los productores de éste— pueden hacerlo entonces gracias a la eliminación de las barreras. En consecuencia, habrá mayor demanda de sus productos y menor demanda de los fabricados por las empresas protegidas. También es probable que la inversión se desplace hacia las naciones más eficientes o que tengan una ventaja comparativa en uno o varios factores de producción.
2. *Desviación del comercio:* El comercio se desplaza hacia los países integrados en el grupo, con lo que las transacciones con otros países disminuyen, aun cuando las empresas de éstos puedan ser más eficientes en ausencia de las barreras comerciales.

Revisión de concepto

En el capítulo 6 definimos el concepto **ventaja comparativa** como la teoría según la cual la eficiencia global puede elevarse como resultado del comercio si un país se especializa en los bienes que puede producir de manera más eficiente (sin importar que otras naciones fabriquen los mismos productos incluso con mayor eficiencia).

Creación de comercio: la producción se desplaza hacia los productores más eficientes gracias a la ventaja comparativa.

Desviación del comercio: el comercio se desplaza hacia los países integrantes del grupo, a expensas de aquellos que no lo son.

Suponga, por ejemplo, que las empresas estadounidenses están importando de México y de Taiwán el mismo producto. Si Estados Unidos integra un ALC con México, pero no con Taiwán, dichas empresas podrían mostrarse más interesadas a importar bienes del primer país que del segundo debido a que el primero les ofrece menores aranceles. Además, las EMN de las naciones ajenas al ALC podrían considerar invertir en los países integrados a éste con el objetivo de atender con más efectividad al mercado. La desviación del comercio constituye una de las principales críticas a los ACR, porque este tipo de acuerdos derivan en una intensificación del comercio exclusivamente entre algunos miembros de la OMC, y esto mina el proceso multilateral del organismo.

Economías de escala Los efectos dinámicos de la integración ocurren cuando las barreras comerciales caen y los mercados crecen. En virtud de ese crecimiento, las empresas pueden aumentar su producción, lo cual da por resultado una disminución en los costos por unidad —fenómeno denominado **economías de escala**—. Las empresas pueden producir más barato, lo cual es positivo porque deben volverse más eficientes para sobrevivir. Esto podría derivar en una intensificación del comercio entre los países integrados en el acuerdo (creación de comercio), o en un incremento de la IED a medida que el mercado crece y las EMN encuentran más factible invertir en él.

Economías de escala: el costo promedio por unidad se reduce a medida que el número de unidades producidas aumenta; en la integración regional esto ocurre debido al crecimiento del tamaño del mercado.

Aumento de la competencia Otro importante efecto de los acuerdos de libre comercio es la mayor eficiencia ocasionada por el aumento de competencia. Muchas EMN europeas han intentado crecer mediante fusiones y adquisiciones con el objetivo de alcanzar el tamaño necesario para competir en el mercado ampliado. Las compañías mexicanas se vieron forzadas a volverse más competitivas cuando el país se integró al TLCAN debido a la competencia que representaban sus similares canadienses y estadounidenses. Esto podría resultar en un desplazamiento de la inversión a partir de las empresas menos eficientes hacia las más eficientes, o en que las compañías existentes se vuelvan más eficientes.

Principales grupos comerciales regionales

Las dos formas de distinguir entre los diferentes grupos comerciales son por ubicación y por tipo. Existen importantes grupos comerciales en todas las regiones del mundo; como resulta imposible analizarlos a todos, aquí hablaremos únicamente de algunos de los principales. Como señalamos antes, casi todos los grupos regionales se conformaron a partir de acuerdos de libre comercio, aunque en un pequeño porcentaje son también uniones aduaneras. Algunos, como la UE, son mercados comunes cuya integración responde tanto a razones políticas como económicas.

A las empresas les interesan los grupos comerciales regionales por sus mercados, por sus fuentes de materia prima y por su ubicación de producción. Entre más grande y rico es el nuevo mercado, hay más probabilidades de que atraiga la atención de las principales naciones y empresas inversionistas.

LA UNIÓN EUROPEA

El grupo económico regional más grande e integrado del mundo es la **Unión Europea (UE)**. La conformación del Parlamento Europeo y el establecimiento de una divisa común, el euro, convirtió a la UE en el más ambicioso de todos los grupos comerciales regionales.[20] En la tabla 8.1 se presentan los logros clave de la UE, y en el mapa 8.1 se identifican sus miembros y otros grupos europeos relevantes.

La Unión Europea:

- Ha evolucionado primero de la Comunidad Económica Europea a la Comunidad Europea y finalmente a la Unión Europea.
- Constituye el grupo comercial regional más grande y exitoso.
- Permite el libre flujo de bienes, servicios, capitales y personas.
- Emplea un arancel externo común.
- Cuenta con una divisa común.

TABLA 8.1 Logros en el camino de integración de la Unión Europea

Desde su creación en 1957, la UE ha ido avanzando hacia una integración económica completal; sin embargo, es difícil suponer que sus adherentes iniciales hayan llegado a imaginar una cooperación tan profunda como se logró al adoptar una divisa común.

1959	Se dan los primeros pasos con la suspensión progresiva de derechos y cuotas aduanales dentro de la CEE (Comunidad Económica Europea).
1960	La Convención de Estocolmo establece la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) entre siete países (Austria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suecia, Suiza y Reino Unido).
1961	Entra en vigor la primera regulación sobre libre tránsito de trabajadores dentro de la CEE.
1962	Se adopta una política agraria común.
1966	Se llega a un acuerdo sobre el sistema del impuesto al valor agregado (IVA); entra en vigor un tratado que fusiona a los ejecutivos de las comunidades europeas; la CEE cambia su nombre a Comunidad Europea (CE).
1967	Todos los aranceles restantes son eliminados y se impone un arancel externo común.
1973	Dinamarca, Irlanda y Reino Unido se convierten en el séptimo, octavo y noveno miembros de la CE.
1981	Grecia se convierte en el décimo miembro de la CE.
1986	España y Portugal se convierten en el undécimo y duodécimo miembros de la CE.
1990	Alemania oriental y Alemania occidental se unen.
1992	Se adopta un acuerdo para profundizar la integración y cambiar el nombre de la CE por Unión Europea (UE); la nueva denominación entra en vigor en 1993.
1995	Austria, Finlandia y Suecia se convierten en los miembros números 13, 14 y 15 de la UE, respectivamente.
1996	En una cumbre de la UE se anuncia el nombre de las 11 naciones que adoptarán una divisa única; quedan fuera de este pacto Gran Bretaña, Suecia y Dinamarca (por propia decisión), y Grecia (por no estar lista).
1999	El euro, la divisa europea única, empieza a utilizarse a partir del 1 de enero.
2001	Grecia se convierte en el duodécimo país en adoptar el euro (1 de enero).
2002	A partir del 1 de enero entran en circulación las monedas y billetes del euro.
2004	Admisión de Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia; llega a 25 el número de estados miembros.
2007	Bulgaria y Rumania se adhieren a la UE, con lo que suman 27 los estados miembros.

Fuente: Europa, "The History of the European Union", en http://europa.eu/abc/history (documento recuperado el 31 de mayo de 2011).

MAPA 8.1 Integración europea comercial y económica

Aunque el grupo conformado por los 27 miembros de la UE constituye sin discusión el bloque comercial dominante en Europa, no es el único. Fundada en 1960 y actualmente integrada por cuatro miembros, la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) también mantiene acuerdos de libre comercio en conjunto con otras naciones. El Área Económica Europea (AEE) incluye a tres miembros de la AELC y a todos los de la UE. El Acuerdo de Libre Comercio de Europa Central (ALCEC) fue formado originalmente con la intención de integrar las prácticas occidentales a las economías de los países de la antigua Unión Soviética, dos de los cuales ya han sido admitidos en la Unión Europea.



Revisión de concepto

En el capítulo 6 analizamos la **teoría del tamaño del país** según la cual, en comparación con los países pequeños, las naciones grandes suelen depender menos del comercio exterior. El mismo principio tiende a ser válido para los bloques económicos; aquí subrayamos que la **integración regional** es una forma de alcanzar el tamaño necesario para reducir la dependencia de los miembros del comercio con el exterior del bloque.

La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) está integrada por Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza, y tiene fuertes vínculos con la Unión Europea.

Antecedentes Debido a la destrucción económica y humana que dejó la Segunda Guerra Mundial, los líderes de la política europea se percataron de que una mayor cooperación entre sus países contribuiría a acelerar la recuperación del continente. Muchas organizaciones fueron conformadas, incluyendo la Comunidad Económica Europea (CEE) que emergería, en un momento dado, como la organización que uniría a las naciones europeas en el bloque comercial más poderoso del mundo. Otros países, entre ellos Reino Unido, formaron la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) con el limitado objetivo de eliminar los aranceles internos. Sin embargo, casi todas esas naciones se volvieron parte de la UE en algún momento, y aquellos que decidieron permanecer en la AELC (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza) de todas formas están vinculados a la UE mediante una unión aduanera. Islandia se encuentra en vías de adhesión a la Unión Europea.

La CEE, más tarde llamada Comunidad Europea (CE) y por último UE, se concentró en suspender los aranceles internos para integrar de manera más estrecha los mercados europeos e, idealmente, permitir la cooperación económica como una contribución para evitar otros conflictos políticos.

Estructura organizacional La Unión Europea tiene muchos órganos de gobierno, entre los cuales están la Comisión Europea, el Consejo de la Unión Europea, el Parlamento Europeo, el Tribunal Europeo de Justicia y el Banco Central Europeo.[21]

En el capítulo 3 mencionamos qué tan importante resulta que los directivos de las EMN comprendan el entorno político de todos los países en donde tienen operaciones. Lo mismo es válido por lo que respecta a la UE. Si quieren tener éxito en Europa, las EMN necesitan entender el proceso de toma de decisiones de la UE, tal como deben comprender el proceso de gobierno de cada uno de los países europeos en donde invierten o hacen negocios. Las instituciones gubernamentales establecen los parámetros dentro de los que las empresas deben operar, así que los directivos necesitan entenderlas y saber cómo se toman las decisiones que podrían afectar su estrategia corporativa. A manera de ejemplo, recuerde que en el caso introductorio hablamos de cómo las políticas de la UE determinaron la estrategia corporativa de Toyota en la región, induciéndola a dejar de limitar sus exportaciones y establecer en ese territorio instalaciones completas de diseño y manufactura.



Organismos de gobierno claves La Comisión Europea ostenta el liderazgo político de la UE y determina su dirección. Está compuesta por comisionados nominados por cada gobierno miembro y aprobados por el Parlamento Europeo para ocupar el cargo durante cinco años. El presidente de la comisión es nominado por los gobiernos miembros y aprobado por el Parlamento Europeo. En lugar de fungir como representantes de sus respectivos gobiernos, los comisionados ejecutan cotidianamente los distintos programas de la UE. La comisión prepara proyectos de ley y los envía al Parlamento Europeo y al Consejo de la Unión Europea.

La Comisión Europea ofrece liderazgo político, presenta proyectos de ley, y ejecuta cotidianamente los diversos programas de la Unión Europea.

El Consejo de la Unión Europea está conformado por representantes de cada uno de los países miembros que defienden los intereses que representan. Junto con el Parlamento Europeo, el consejo es responsable de aprobar leyes y de crear y promulgar las políticas de mayor relevancia, incluyendo aquellas relacionadas con la seguridad y las relaciones con el exterior. Los ministros respectivos de cada país se reúnen periódicamente para discutir las problemáticas que enfrentan en sus campos de acción particulares (los ministros de agricultura se reúnen para analizar temas agrarios, etc.). Los presidentes y/o los primeros ministros celebran hasta cuatro juntas anuales para establecer políticas de más amplio alcance.

El Consejo de la Unión Europea, o Consejo de Ministros, está compuesto por los jefes de Estado de cada uno de los países miembros.

El Parlamento Europeo está compuesto por 736 miembros procedentes de los 27 países asociados; estos representantes son electos cada cinco años y su número por cada nación está determinado por la población de la misma. Sus tres principales responsabilidades tienen que ver con

Las tres principales responsabilidades del Parlamento Europeo son: ejercer el poder legislativo, controlar el presupuesto y supervisar las decisiones ejecutivas.



El edificio del Parlamento Europeo en Estrasburgo, Francia, es la sede de los 736 representantes de los 27 países miembros de la Unión Europea.

Fuente: AND Inc./Shutterstock.com

el poder legislativo, el control del presupuesto y la supervisión de las decisiones ejecutivas. La Comisión Europea presenta la legislación de la comunidad ante el Parlamento Europeo, el cual debe aprobarla antes de enviarla al Consejo para su adopción.[22]

El Tribunal Europeo de Justicia garantiza la interpretación y aplicación consistente de los tratados de la Unión Europea.

El Tribunal Europeo de Justicia se ocupa de garantizar la interpretación y aplicación consistente de los tratados de la UE. Los estados miembros, las instituciones de la CE, así como individuos y compañías independientes pueden presentar sus casos ante este tribunal, el cual funciona como una corte de apelaciones para personas, empresas y organizaciones sancionadas por la Comisión debido a haber infringido la legislación del grupo.[23]

Investigaciones antimonopolio La UE se ha mostrado muy determinante en vigilar el cumplimiento de las leyes antimonopolio en el área de alta tecnología, donde la propiedad intelectual representa un problema muy sensible en tanto las naciones buscan proteger sus propias industrias de probables violaciones cometidas por compañías extranjeras.

En 2009 Microsoft cedió a la presión de los legisladores europeos antimonopolio, concediendo que en Europa los usuarios de su software Windows tuvieran la opción de elegir cuáles navegadores web preferían utilizar, y que dejaran de lado el hasta entonces obligatorio Internet Explorer. Microsoft ha pagado el equivalente a $2400 millones en multas y sanciones.[24] También se realizaron investigaciones antimonopolio en contra de IBM, SAP, Google e Intel. Esta última fue multada con mil millones de euros por las violaciones cometidas al imponer límites a su rival AMD.[25] Google, empresa que enfrenta investigaciones antimonopolio en Estados Unidos, está sufriendo la misma suerte en la UE por, supuestamente, dar un lugar preferencial a sus servicios y un trato desfavorable a los de sus competidores.[26]

El Acta Única Europea fue diseñada para eliminar el resto de las barreras arancelarias impuestas al comercio en Europa.

El Acta Única Europea y el Tratado de Lisboa La entrada en vigor del Acta Única Europea en 1987 tuvo como objetivo eliminar las barreras que todavía existían en contra del libre mercado, como los puestos aduaneros y los diferentes procedimientos de certificación, las tasas del impuesto al valor agregado e impuestos especiales. Además, el Acta propició una cooperación más estrecha en materia de comercio (la UE cuenta con un negociador ante la OMC para defender los intereses de todos sus miembros), política exterior y medio ambiente. Sin embargo, algunas barreras persisten, lo cual resulta lógico si se toma en cuenta la naturaleza diversa de la UE. Uno de los temas aún en disputa es el que corresponde al etiquetado. La UE está considerando utilizar en toda la región etiquetas que indiquen cuál es el país de origen de los productos, algo que ya constituye una práctica estandarizada en muchas naciones (Estados Unidos requiere este tipo de etiquetado desde la década de 1930). Una de las razones que respaldan esta política es que brinda protección a las empresas que están manufacturando actualmente en Europa. No obstante, a los exportadores chinos y de otros países (incluyendo Estados Unidos) les preocupa que esta práctica provoque discriminación hacia sus productos. Como señaló un funcionario chino: "Esto ocasionará que los inversionistas europeos piensen dos veces antes de decidirse a invertir en China".[27]

El Tratado de Maastricht buscaba impulsar la unión política y monetaria en Europa.

El **Tratado de Lisboa**, que entró en vigor el 1 de diciembre de 2009, enmienda los acuerdos previos que llevaron a la creación de la UE. Entre sus principales objetivos está el fortalecimiento del proceso de gobierno de la UE y mejorar su capacidad para tomar decisiones e implementarlas. A pesar de lo anterior, algunos de sus detractores consideran que este nuevo tratado forma parte de una agenda pensada para crear una unión federalista más sólida, capaz de reducir las soberanías nacionales. Su aprobación fue difícil, pero al final todos los países miembros de la UE votaron por su adopción.[28]

El euro:
- Es la divisa común en Europa.
- Es administrado por el Banco Central Europeo.
- Entró en vigor el 1 de enero de 1999.
- Propició la aparición de nuevos billetes y monedas en 2002.
- No ha sido adoptado por Reino Unido, Dinamarca, Suecia, Bulgaria, Letonia, Lituania, Hungría, Polonia, República Checa y Rumania.

Unión monetaria En 1992 los miembros de la UE firmaron el Tratado de Maastricht, en parte para establecer una unión monetaria. La decisión de emplear una divisa común, el **euro**, eliminó el tema monetario como barrera comercial para los países miembros que la adoptaron. A la fecha, 17 integrantes de la UE han adoptado el euro, siendo Estonia la nación que más recientemente tomó esa determinación (2011). Otros países se están preparando para hacer lo propio, y sólo Dinamarca, Suecia y Reino Unido han optado por mantener sus propias divisas. Aunque todavía no son miembros de la UE, otros países europeos también emplean el euro. En el capítulo 10 profundizaremos en el tema del euro y abordaremos la crisis de deuda que comenzó en Irlanda y luego se extendió a Grecia, España, Italia y Portugal. La incapacidad de estos países para cumplir sus obligaciones de deuda externa ha puesto en riesgo el sistema bancario, forzando a otros estados europeos a salir al rescate. Éste podría ser el mayor reto que enfrente la UE, y pone en peligro el futuro del euro.

La UE se amplió de 15 a 25 miembros en 2004 con la adhesión de varios países de Europa central y oriental. En 2007 se admitió la integración de Rumania y Bulgaria, con lo que el número de socios llegó a 27.

Expansión Uno de los desafíos más importantes para la UE es su expansión. El crecimiento que experimentó en mayo de 2004 con la adhesión de Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, República Eslovaca y Eslovenia ha sido el de mayor importancia.

Bulgaria y Rumania fueron admitidas a principios de 2007, y hoy en día Islandia, Montenegro, Serbia, Turquía y la Antigua República Yugoslava de Macedonia son candidatos a integrarse, mientras que Croacia se halla en proceso de adhesión. Sin embargo, la membresía de Turquía ha quedado en suspenso mientras sigue mejorando su desempeño en materia de derechos humanos. Esta nación ofrece muchas oportunidades ya que cuenta con una población de 78.8 millones de personas, sólo es superada por Alemania que tiene 82 millones de habitantes. Además, disfruta de una sólida base de manufactura y ya tiene fuertes vínculos comerciales con Europa. Por otro lado, Turquía es un estado musulmán y 99.8 por ciento de su población pertenece a la corriente sunita, aunque su gobierno es una democracia secular con representación parlamentaria. La historia de Turquía es única ya que formó parte de los imperios bizantino y otomano. Así, sirve de puente entre Europa y Asia, por lo que será muy interesante observar su progreso hacia una futura integración a la Unión Europea.

Tras solicitar su adhesión en julio de 2009, Islandia recibió trato preferencial con respecto a otras naciones que estaban en lista de espera. A pesar de su colapso económico y monetario, Islandia se encuentra en mejor posición que otros candidatos para unirse a la Unión Europea.

Miembros antiguos y miembros nuevos Con la adhesión de las 12 naciones citadas líneas arriba, la población de la UE aumentó considerablemente y sus resultados económicos mejoraron; no obstante, esta expansión también añadió a sus filas varios países pobres con democracias incipientes y alta dependencia de la agricultura. Si bien la crisis financiera global ha sacado a la luz los problemas que enfrentan todos los miembros de la UE, son los países más pobres de Europa oriental los que más han sufrido. Cuando cayeron las exportaciones y los flujos de capital se agotaron, sus monedas también se hundieron. Los nuevos miembros se han convertido en un desafío para la estabilidad de la UE, a pesar de las expectativas positivas que despertaron al principio en su papel de economías frescas y dinámicas.

A pesar de las tasas de crecimiento, muchos ciudadanos de esos países están tratando de emigrar a las naciones con ingresos más altos, lo cual da lugar a retos aún más complejos. El libre tránsito de personas constituye una de las "cuatro libertades" de movimiento en la UE (que también incluyen el libre flujo de bienes, servicios y capital), y consiste en permitir que la gente se traslade libremente por la región sin que existan controles fronterizos una vez que se hallen en uno de los países miembros. Sin embargo, las crisis financiera y política experimentadas por África del Norte ha dado lugar a una enorme afluencia de personas. Italia y Francia, por ejemplo, han recomendado revisar la regulación para intentar la reinstauración de controles fronterizos en caso de enfrentarse a dificultades excepcionales. Aunque Rumania y Bulgaria ahora son integrantes de la UE, tendrán acceso total al privilegio de libre tránsito hasta 2014, y Alemania y Francia se están encargando de que rumanos y búlgaros sólo puedan viajar sin visa cuando eso ocurra.[29]

Revisión de concepto

Como señalamos en el capítulo 6, en los países donde la fuerza laboral es abundante en comparación con el capital, muchos trabajadores (algo que no sorprende) tienden a estar desempleados o a recibir salarios muy bajos. Si se les permitiera, emigrarían a las naciones que disfrutan de altas tasas de empleo y salarios más altos, lo cual constituye un **factor de movilidad** que los gobiernos de las naciones más privilegiadas suelen restringir.

Acuerdos bilaterales Además de reducir las barreras comerciales para los países miembros, la UE ha firmado numerosos acuerdos de libre comercio bilaterales con otros países ubicados fuera de la región. En junio de 2012, tras numerosas rondas de negociación, se suscribió un acuerdo de libre comercio entre la UE y seis naciones centroamericanas. El Parlamento Europeo aprobó dicho convenio el 11 de diciembre del propio 2012. Asimismo, la UE estableció un acuerdo con Brasil.

Más cerca de su territorio, la UE se involucró en un acuerdo con los miembros de la AELC, excluyendo a Suiza, para conformar el Área Económica Europea (AEE). Los tres países de la AELC que participan en este convenio garantizan las cuatro libertades que, como se describió antes, forman parte de la filosofía de la UE. A las naciones de la AELC no les interesa tener una membresía completa en la Unión Europea; sólo quieren aprovechar el libre flujo de alimentos, fuerza laboral, servicios y capital. No obstante, debido a que Islandia ha solicitado su adhesión a la UE, la AELC quedará constituida por únicamente tres naciones. Será interesante ver qué pasa en el futuro.

Implicaciones de la UE para la estrategia corporativa:

- Las empresas necesitan determinar en dónde fabricar sus productos.
- Las empresas necesitan determinar cuál será su estrategia de entrada.
- Las empresas necesitan equilibrar la uniformidad de la UE con sus diferencias nacionales.

Cómo hacer negocios con la UE: implicaciones para la estrategia corporativa Tanto en términos de población como de ingreso, la UE es un mercado enorme, y esto es algo que las empresas no pueden ignorar. Al mismo tiempo, es también un buen ejemplo de cómo puede verse influenciado el comercio por la proximidad geográfica y la eliminación de barreras comerciales. Como se comentó antes, más de la mitad de las exportaciones e importaciones de mercancías realizadas por los países de la UE se consideran comercio regional.

Hacer negocios en la UE puede influir de tres formas en la estrategia corporativa, sobre todo por lo que toca a las EMN de otras latitudes que se ven obligadas a:

1. *Determinar en dónde producir.* Una estrategia consiste en producir en una ubicación central localizada en Europa con el propósito de minimizar los costos de transportación y el tiempo

necesario para trasladar productos de un país a otro. Sin embargo, Europa central tiene costos muy altos. Como vimos en el caso de introducción, por ejemplo, los salarios que se pagan en Alemania a los obreros de la industria automotriz alcanzan hasta $40.00 por hora, lo cual contrasta con lo que se paga en algunos países de Europa oriental que también son miembros de la UE. Ésta es la razón por la que Toyota optó por establecer sus operaciones en naciones con salarios más bajos, como República Checa y Polonia.

2. *Determinar si deben crecer a través de nuevas inversiones, mediante un incremento de las inversiones existentes, o creando empresas conjuntas y fusiones.* Como vimos, Toyota ha formado una empresa conjunta con PSA Peugeot-Citroën para construir una nueva fábrica en República Checa, esto con el objetivo de aprovechar la red europea de proveedores para armadores de automóviles. De hecho, las fusiones y adquisiciones han aumentado en Europa. El mercado sigue considerándose fragmentado e ineficiente en comparación con el de Estados Unidos, así que casi todos los expertos creen que las fusiones, las adquisiciones y la creación de empresas semilla (*spin-offs*) continuarán en Europa durante los próximos años. Las empresas estadounidenses están comprando compañías europeas para ganar presencia en el mercado y deshacerse de la competencia.
3. *Equilibrar los denominadores "comunes" con las diferencias nacionales.* Como sostiene la sabiduría popular, "la distancia importa":[30] existen más amplias diferencias nacionales entre los integrantes de la UE que al interior de cualquier estado de los Estados Unidos, sobre todo debido a la diversidad de su historia e idiomas. Por otro lado, entre ellos hay también muy distintas tasas de crecimiento. Muchas naciones pequeñas, como Irlanda y Bélgica, están experimentando un desarrollo inesperado gracias a que su integración a la UE ha aumentado su atractivo para la IED, les permitió desarrollar una perspectiva más global y les brindó protección contra los riesgos económicos.

Toyota es un buen ejemplo de la adaptación de las estrategias de negocios a Europa. En términos de productos, Toyota está ocupada diseñando un automóvil europeo, pero ¿para cuál Europa? Los gustos y preferencias —por no mencionar el clima— varían enormemente entre la Europa del norte y la Europa del sur. Toyota, no obstante, está tratando de aprovechar la ubicación de sus fábricas y su experiencia en diseño para facilitar una estrategia paneuropea.

Las empresas siempre tendrán problemas para distinguir si deben desarrollar una estrategia europea o diferentes estrategias para cada uno de los países de la región. A pesar de los retos, hay muchas oportunidades para que las compañías expandan sus mercados y fuentes de suministro a medida que la UE crece e integra más naciones del área.

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE (TLCAN)

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.
- Involucra el libre comercio de bienes, servicios e inversiones.
- Constituye un gran bloque comercial, pero está integrado por países de diferentes tamaños y niveles de riqueza.

Justificación del TLCAN:

- El comercio Estados Unidos-Canadá constituye el intercambio comercial bilateral más grande del mundo.
- Estados Unidos es el socio comercial más importante de México y Canadá.

Históricamente han existido varias formas de cooperación económica mutua entre Estados Unidos y Canadá, por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio Estados Unidos-Canadá de 1989, que eliminó todos los aranceles al comercio bilateral hacia 1998. En febrero de 1991, México se acercó a Estados Unidos para establecer un acuerdo de libre comercio. Canadá fue incluida en las negociaciones formales que arrancaron el verano de ese año, y el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)** resultante entró en vigor el 1 de enero de 1994.

¿Por qué el TLCAN? El TLCAN tiene una justificación lógica, tanto en términos de ubicación geográfica como de importancia comercial. Aunque el comercio Canadá-México no era relevante cuando se firmó el tratado, Estados Unidos tenía relaciones comerciales clave con ambos países. De hecho, la relación comercial entre Estados Unidos y Canadá es la más grande del mundo. Como se indica en la tabla 8.2, el TLCAN dio lugar a un poderoso bloque comercial con una población y un PIB conjuntos ligeramente por debajo de los correspondientes a los 27 miembros de la UE. Lo que resulta significativo, sobre todo cuando se compara con la UE, es la enorme dimensión de la economía estadounidense en comparación con la de sus vecinos. Además, Canadá posee una economía mucho más rica que la de México, aun cuando su población es más o menos un tercio de la mexicana. No obstante, la UE tiene sus propias disparidades. Como señalamos antes, Alemania, el país más grande de la UE, tiene una población de 82 millones de personas, mientras que Malta, el miembro más pequeño, tiene una población de 408 mil habitantes; en promedio, la población de las naciones integrantes de la UE es de sólo 18 millones de personas.

El TLCAN es un acuerdo de libre comercio de bienes y servicios, más que una unión aduanera o un mercado común; sin embargo, la cooperación entre sus miembros va mucho más allá de la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, incluyendo también cláusulas sobre servi-

TABLA 8.2 Estadísticas comparadas por grupo comercial

	Población en millones (2009)	PIB en miles de millones de dólares (2009)	PIB per cápita en dólares (2009)
Unión Europea (UE)	582.9	15 161.71	16 011
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)	461	17 557	38 085
Mercado Común del Sur (MERCOSUR)	254	2 102.2	8 276
Zona de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA)*	559	3 017.45	5 394
Mercado Común de África Austral y Oriental (COMESA)	403.6	1 076.1	2 666
Zona Panárabe de Libre Comercio (PAFTA)**	346.8	3 284.62	9 000

* Las cifras de población e ingreso de la AFTA no incluyen a Myanmar debido a que la información no está disponible.

** También es conocido como Gran Zona Árabe de Libre Comercio (GAFTA). Los datos poblacionales y de ingreso no incluyen a Palestina porque la información no está disponible. Las cifras se basan en información del CIA World Fact Book.

cios, inversiones, y propiedad intelectual. Adicionalmente, el acuerdo establece un nuevo proceso para resolución de controversias, pero no incluye una moneda común.

El TLCAN busca la eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias, la homologación de las regulaciones comerciales, la liberalización de restricciones sobre los servicios y la inversión extranjera, el cumplimiento de los derechos de propiedad intelectual, y un proceso de solución de controversias comerciales.

México dio pasos muy significativos hacia la reducción de aranceles tras unirse al GATT en 1986; hasta ese momento, sus aranceles promediaban 100 por ciento. Para el 1 de enero de 2008, todos los aranceles y pago de derechos fueron eliminados para las exportaciones de Estados Unidos a Canadá y México.

Efectos estáticos y dinámicos El TLCAN ha generado los efectos estáticos y dinámicos derivados de la integración económica que comentamos antes en este capítulo. Por ejemplo, los consumidores canadienses y estadounidenses se benefician de los productos agrícolas mexicanos, que tienen un costo menor; éste es un efecto *estático* de la liberalización económica. De igual manera, los productores estadounidenses han podido aprovechar el mercado mexicano —grande y en crecimiento—, el cual tiene una enorme demanda de los productos de Estados Unidos; éste es un efecto *dinámico*.

Desviación del comercio El TLCAN es, asimismo, un buen ejemplo de desviación del comercio. Antes del acuerdo, muchas empresas estadounidenses y canadienses habían establecido plantas de manufactura en Asia, con el propósito de aprovechar la fuerza laboral de menor costo. IBM, por ejemplo, fabricaba partes de computadora en Singapur. Después de la entrada en vigor del TLCAN, México se convirtió en una buena opción para dichas compañías, y tras sólo cinco años las importaciones de IBM de México a Estados Unidos se dispararon de $350 millones a $2 mil millones.

El TLCAN es un buen ejemplo de desviación del comercio; una parte del comercio y de la inversión estadounidense en Asia se ha desviado hacia México.

Las empresas de países no afiliados al TLCAN también invierten en México para sacar provecho de su ALC con Canadá y Estados Unidos. Sony cuenta con enormes plantas de manufactura en el país, sobre todo en Tijuana, a sólo unos pasos de la frontera con el sur de California. En 2009, Sony cerró cinco de sus fábricas diseminadas por el mundo y amplió su fuerza laboral en Tijuana con 1500 puestos de trabajo para mantener su ritmo de producción.[31] La empresa está en posibilidad de aprovechar las cláusulas de libre comercio del TLCAN para enviar sus productos a Estados Unidos incurriendo en menores costos de tiempo y transportación. Sony, Samsung, Sanyo, Panasonic, LG y Sharp fabrican televisores en sus plantas de Tijuana, para luego exportarlos a Estados Unidos, Europa y otros países.

Reglas de origen y contenido regional Un importante componente del TLCAN es el concepto de reglas de origen y contenido regional. En vista de que se trata de un acuerdo de libre comercio y no de una unión aduanera, cada país establece sus propios aranceles para el resto del mundo. Ésta es la razón por la que los productos que ingresan a Estados Unidos desde Canadá deben contar con una factura comercial o una factura aduanera que identifique plenamente el origen del producto. De lo contrario, un exportador de un país ajeno podría enviar sus productos a una nación del TLCAN con el arancel más bajo, y luego reexportarlos a las otras dos naciones sin pagar derechos adicionales. Una de las principales críticas que se hacen en contra de los ACR, como el TLCAN, es que las reglas de origen son complejas y traicionan la filosofía de reducción multilateral de aranceles que promueve la Organización Mundial de Comercio.

Reglas de origen Las "reglas de origen" garantizan que únicamente aquellos bienes que han sido sujetos de una actividad económica sustancial dentro de la zona de libre comercio pueden aprovechar las más liberales condiciones arancelarias creadas por el TLCAN. Esto constituye una distinción importante con respecto a la UE, que es una unión aduanera y no sólo un ALC. Cuando

Reglas de origen: los bienes y servicios deben tener su origen en América del Norte para poder aprovechar los aranceles más bajos.

un producto ingresa a Francia, por ejemplo, puede ser enviado desde ahí a cualquier lugar de la UE sin tomar en consideración las reglas de origen. Esto se debe a que los aranceles son los mismos para todos los países miembros de la UE. Si el TLCAN fuera una unión aduanera en lugar de un acuerdo de libre comercio, un producto procedente de Japón —por decir algo— podría entrar a México y desde ahí ser enviado a Estados Unidos sin necesidad de pagar otros impuestos arancelarios, porque estos dos últimos países tendrían el mismo gravamen sobre las importaciones.[32]

Resulta interesante observar que las reglas de origen difieren en la Unión Europea y el TLCAN. Para la UE, el país de origen es aquel en donde el producto embarcado hacia la UE adquirió su forma final. Para Estados Unidos, en cambio, el país de origen es aquel en donde el producto adquiere la mayor parte de su valor. Una silla fabricada con madera de Indonesia pero ensamblada en Tailandia tendría una etiqueta de "Hecha en Tailandia" si fuera embarcada hacia la UE. Sin embargo, si el valor agregado en Tailandia fuera menor que el costo de la madera de Indonesia, la silla estaría etiquetada como "Hecha en Indonesia" si se le embarcara para uno de los países del TLCAN. Imagine los problemas de etiquetado que enfrentan compañías como IKEA, que ensambla un producto en cierto país, como Tailandia en este caso, y lo envía a diferentes mercados del mundo incluyendo naciones que tienen distintos puntos de vista sobre las reglas de origen.[33]

El contenido regional:

- Es el porcentaje de valor que debe proceder de América del Norte para que el producto sea considerado originario de esa región en términos de país de origen.
- Es de 50 por ciento en casi todos los productos; 62.5 por ciento en el caso de automóviles.

Reglas de contenido regional De acuerdo con las reglas de contenido regional, por lo menos 50 por ciento del costo neto de casi todos los productos debe proceder de la región TLCAN. Las excepciones son: 55 por ciento en el caso del calzado; 62.5 por ciento para los automóviles de pasajeros y faros de camiones (además de sus motores y transmisiones), y 60 por ciento para otros vehículos y partes automotrices.[34] Por ejemplo, un automóvil Ford ensamblado en México podría utilizar partes fabricadas en Canadá, Estados Unidos y México, así como fuerza de trabajo y otros factores mexicanos. Para que el vehículo ingrese a Canadá y Estados Unidos con el privilegio del impuesto preferencial del TLCAN, por lo menos 62.5 por ciento de su valor debe proceder de América del Norte.

Otras cláusulas del TLCAN tienen que ver con:

- Los derechos de los trabajadores.
- El medio ambiente.
- Los mecanismos para resolver controversias.

Cláusulas especiales Casi todos los ALC vigentes en el mundo se basan en un objetivo único: reducir los aranceles. No obstante, el TLCAN es diferente. Debido a que los sindicatos de trabajadores y los grupos ecologistas le impusieron fuertes objeciones, el acuerdo incluyó dos convenios auxiliares para cubrir las preocupaciones de esos grupos. En los primeros debates, los oponentes señalaron su intranquilidad por la posible pérdida de empleos en Canadá y Estados Unidos debido a los menores salarios pagados en México, además de las malas condiciones laborales y la escasa atención ecológica imperantes en este país. Particularmente, los líderes sindicales estadounidenses pensaban que las empresas podrían cerrar sus fábricas en el norte para establecerlas en México. En consecuencia, los grupos de presión estadounidenses en materia laboral exigieron la inclusión de estándares de trabajo, como el derecho a la sindicalización, mientras que los ecologistas abogaron por una actualización de la normatividad ambiental mexicana y por la vigilancia de su cumplimiento.

Éste es un reto internacional, ya que no todos los países muestran preocupación por los estándares laborales y ecológicos. Estados Unidos suele emplear los acuerdos comerciales para impulsar objetivos políticos y morales. Cuando China ingresa a un acuerdo comercial preferencial con otros países, no acostumbra incluir este tipo de objetivos en los convenios. Por lo tanto, es más fácil para las naciones adherirse a tratados comerciales con China que con Estados Unidos.

El impacto del TLCAN Todos los acuerdos comerciales implican ventajas y desventajas, y el TLCAN no es la excepción. Es evidente que el comercio y la inversión se han incrementado significativamente desde la firma de este tratado en 1994. Los productos y servicios estadounidenses comercializados en el TLCAN totalizaron $1600 billones en 2009 (datos más recientes disponibles con respecto al comercio de bienes y servicios).[35] Canadá es el mayor mercado de exportación para bienes estadounidenses, y México le sigue inmediatamente en tamaño (en realidad, el conjunto de los 27 miembros de la UE tiene el primer lugar, pero Canadá y México son más importantes como socios comerciales que cualquier miembro individual de la UE). China, Canadá y México son las tres más grandes naciones exportadoras al mercado estadounidense.

En vista de su tamaño, Estados Unidos es muy importante para las exportaciones e importaciones de Canadá y México. Canadá exporta 75 por ciento de sus mercancías a Estados Unidos, y recibe 51.2 por ciento de sus importaciones de dicho país. En el caso de México, las cifras son 80.7 y 48.1 por ciento, respectivamente. Aunque el comercio entre Canadá y México se ha incrementado desde la implementación del TLCAN, en virtud de su tamaño Estados Unidos sigue siendo el mercado más significativo para sus empresas.

Uno de los principales desafíos del TLCAN es la migración ilegal.

Migración Uno de los principales retos que enfrenta el TLCAN es la migración. En tanto que el comercio agrícola experimentó un crecimiento con la firma del TLCAN, más de un millón de trabajos agrícolas desaparecieron en México debido a la competencia estadounidense. Muchos de los campesinos desocupados terminaron en Estados Unidos como trabajadores indocumentados, utilizando transferencias electrónicas para enviar a casa más dinero (lea el caso de introducción del capítulo 9) del que México recibe por concepto de inversión extranjera directa. Esto se ha convertido en un importante problema político en ambos países, sobre todo porque Estados Unidos está tratando de determinar cómo detener el flujo ilegal de inmigrantes y qué hacer con aquellos que ya viven en su territorio. Como indicamos al hablar de la UE, la migración es un tema complejo en todo el mundo, incluso en las zonas en donde se supone que está garantizado el libre flujo de trabajadores. Por supuesto, la migración ilegal constituye un gran problema a ambos lados de las fronteras, y la política juega un papel de enorme relevancia en las regulaciones correspondientes.

Revisión de concepto

Como usted recordará, en el capítulo 6 mencionamos que las restricciones al comercio pueden reducir las capacidades de exportación e inducir a las empresas a ubicar parte de su producción en los países que imponen esas restricciones; la ausencia de barreras comerciales da a las empresas más flexibilidad no sólo para decidir en dónde colocar su producción, sino también para determinar cómo atenderán a los diferentes mercados.

Cómo hacer negocios con el TLCAN: implicaciones para la estrategia corporativa Aunque debido a obstáculos políticos el TLCAN no ha tenido la adhesión de países adicionales a los tres miembros originales, cada uno de éstos ha formalizado acuerdos bilaterales con otras naciones. Sin embargo, cuando las empresas estadounidenses invierten en México, por ejemplo, tienen la oportunidad de penetrar en los mercados de los países con que México tiene acuerdos comerciales; tal es el caso de Walmart, del cual hablaremos al final del capítulo. Este beneficio les permite sumar una escala adicional a medida que el mercado se expande, aunque los países con los que México tiene un ALC no sean miembros del TLCAN.

Pronósticos y resultados Uno de los pronósticos que se hicieron a la firma del TLCAN fue que las empresas lo considerarían como un gran mercado regional único, lo cual les permitiría racionalizar su producción, sus productos, su financiamiento y otros factores. Ciertamente esto ha sucedido en varias industrias, sobre todo en las de productos automotrices y electrónicos. Cada uno de los miembros del TLCAN embarca más productos automotrices —basados en la producción especializada— a los otros dos países que en cualesquiera otros bienes manufacturados. La racionalización de la producción automotriz ha ocurrido durante años en Estados Unidos y Canadá, pero México recién está dando sus primeros pasos, atrayendo a los fabricantes de automóviles de todo el mundo, no sólo de Estados Unidos. Como las reglas de origen del TLCAN exigen que los productos automotrices tengan 65.2 por ciento de contenido regional, los fabricantes europeos y asiáticos se han visto forzados a utilizar proveedores locales de partes y a establecer operaciones de ensamblaje en México. En cierto caso, un empresario canadiense instaló una planta de estampado metálico en Puebla con la finalidad de atender a Volkswagen y ensamblar el revitalizado Beetle para satisfacer al mercado estadounidense.[36] Cuando Daimler Benz adquirió Chrysler, comenzó a producir la PT Cruiser en Toluca para exportarla a Canadá, Estados Unidos y Europa, empleando esa única planta para fabricar un modelo para todo el mundo.

La historia de la producción de DaimlerChrysler en Estados Unidos es similar. En 1993 exportó únicamente 5300 vehículos a México. El año siguiente, después de la firma del TLCAN, exportó 17 500, y en 2000 la cifra llegó a 60 mil.[37] Estos ejemplos indican de qué manera se entrelaza la producción en los países integrados en el convenio. En 2011 Volkswagen AG abrió una nueva planta de manufactura en Tennessee para fabricar el Passat que llegaría al mercado estadounidense, pero sigue ensamblando el Beetle en México.[38] En el entorno del TLCAN, el armado de automóviles no tiene reglas inamovibles. Algunas partes y modelos se producen y ensamblan en un país, mientras que otras se producen en naciones distintas. La producción está destinada al consumo local y también a la exportación, tanto hacia los países del TLCAN como a otros que no están integrados al tratado.

Es verdad que la inversión se ha incrementado mucho a lo largo de la región del TLCAN, y también que una parte de la misma ha llevado a que cierto número de empleos hayan desaparecido de Canadá y Estados Unidos para aprovechar los salarios más bajos de México. La inversión extranjera directa estadounidense en Canadá y México ha aumentado 125 por ciento desde 1993, y las reservas de IED exceden las inversiones combinadas de empresas canadienses y mexicanas en Estados Unidos. Pero algunas industrias de dicho país, como la automotriz, se han trasladado del corazón industrial —más costoso— a la parte sur de Estados Unidos, en donde los salarios son menores y los sindicatos no tan fuertes. Parte del "vaciamiento" de la industria estadounidense es debido, de hecho, a cambios de ubicación dentro del propio país. Un segundo pronóstico fue que las sofisticadas empresas estadounidenses desplazarían a las compañías de Canadá y México una vez que tuvieran a su disposición los mercados de dichas naciones. Eso no ha ocurrido. De hecho, las empresas estadounidenses localizadas a lo largo de la frontera con

Canadá han descubierto que las compañías canadienses están generando más competencia con ellas que con las empresas mexicanas de menores salarios. De igual manera, muchas empresas mexicanas se han reestructurado para competir con sus similares estadounidenses y canadienses. La falta de protección ha resultado en organizaciones mexicanas mucho más competitivas. No obstante, como ya comentamos con respecto al contexto agrícola, algunas industrias se han visto seriamente afectadas por los competidores estadounidenses. Y, tal como veremos en el caso de Walmart al final del capítulo, los minoristas mexicanos han enfrentado tiempos difíciles al tratar de ajustarse a competidores gigantes, como Walmart, Target, Costco y Carrefour.

Un último pronóstico tenía que ver con considerar a México como un mercado de consumo en lugar de visualizarlo simplemente como un lugar para la producción. Al comienzo, el principal interés de las empresas estadounidenses y canadienses con respecto a México se centraba en que les ofrecía un entorno de salarios bajos. Sin embargo, a medida que el ingreso mexicano siga incrementándose —lo cual sucederá al entrar mayor inversión al país y cuando más de sus compañías exporten su producción—, la demanda por productos extranjeros se elevará.

A pesar de lo anterior, el acuerdo TLCAN no ha logrado solucionar todos los problemas. Se suponía que hacia el año 2000 el TLCAN crearía un programa de camiones de transporte transfronterizo, pero el International Brotherhood of Teamsters (sindicato de camioneros estadounidenses) y sus aliados en el Congreso de Estados Unidos bloquearon la implementación alegando razones de seguridad relacionadas con los camioneros mexicanos, así que México tomó represalias imponiendo aranceles a las exportaciones de algunos productos de Estados Unidos, lo cual terminó por afectar a los trabajadores sindicalizados estadounidenses.[39] Aunque en abril de 2011 la administración de Obama propuso un programa piloto de tres años para ver si algunos de estos problemas podían resolverse, aún no está claro cuándo quedará totalmente implementada esta parte del TLCAN.[40]

INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL EN AMÉRICA LATINA

Si damos un vistazo a los mapas 8.2 y 8.3, nos daremos cuenta de que son seis los principales grupos económicos regionales de América Latina, dividiendo el continente en Centroamérica y Sudamérica. Centroamérica (excluyendo a México) tiene la Comunidad y Mercado Común del Caribe

MAPA 8.2 Integración económica en Centroamérica y el Caribe

A lo largo de Centroamérica y el Caribe, el enfoque en la integración económica se ha modificado, yendo del concepto de *acuerdo de libre comercio* (cuyo propósito es la suspensión de las barreras comerciales entre los signatarios) al de *mercado común* (que busca tanto la movilidad de los factores internos como la suspensión de las barreras comerciales internas). La estructura propuesta por parte de la Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM) se basa en la de la Unión Europea.





MAPA 8.3 Integración económica latinoamericana

Sólo existen dos ACR clave en Sudamérica: la Comunidad Andina y el MERCOSUR. Creada en 1980, la Asociación Latinoamericana de Integración no ha conseguido establecer un acuerdo de libre comercio ni un mecanismo para resolución de disputas.

(CARICOM) el Mercado Común Centroamericano (MCCA), y el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica (CAFTA-RD), que incluye a los miembros del MCCA más Estados Unidos, Honduras y República Dominicana. Los dos principales grupos de Sudamérica son la Comunidad Andina (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). La Comunidad Andina es una unión aduanera, mientras que el MERCOSUR fue creado para dar lugar a un mercado común.

Han surgido otros grupos sudamericanos, pero son bastante recientes y tienen una influencia limitada. Uno de ellos es UNASUR, la Unión de Naciones Sudamericanas, que integra a 12 países y espera convertirse en una especie de Unión Europea en algún momento. Brasil contribuyó a la creación de UNASUR con la intención de impulsar la cooperación política y para reemplazar una iniciativa estadounidense que pretendía instaurar un Tratado de Libre Comercio de América integrado por 34 naciones. México, Colombia, Perú y Chile también han iniciado pláticas para gestar un grupo de comercio regional. En realidad, tal vez resulte más efectivo tener una serie de tratados bilaterales o regionales entre algunos países geográficamente cercanos que contar con grandes grupos regionales.

El motivo principal detrás de la creación de estos distintos grupos de colaboración era el tamaño del mercado. Puesta en práctica en gran parte de Latinoamérica durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, la estrategia de sustitución de importaciones implementada para intentar resolver problemas con la balanza de pagos estuvo condenada desde el principio debido a que en la región sólo existían pequeños mercados nacionales. Por lo tanto, era necesario tener alguna forma de cooperación económica para incrementar el tamaño del mercado potencial de manera que las empresas latinoamericanas pudieran alcanzar economías de escala y ser más competitivas a nivel mundial.

CARICOM: ejemplo de *benchmarking* al modelo de la UE La **Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM)** se ha esforzado mucho por establecer una forma de colaboración al estilo de la Unión Europea, completada con el flujo integral de bienes y servicios, el derecho de establecimiento, un arancel externo común, libre tránsito de capital y fuerza de trabajo, una política comercial común, etc. La OMC la clasifica oficialmente como un acuerdo de integración económica. Muchas de las iniciativas citadas se deben a un proyecto denominado Mercado y Economía Únicos de CARICOM (CSME).

Revisión de concepto

En el capítulo 6 comentamos que una pequeña parte del comercio de las naciones de bajo ingreso se realiza con países que están en igualdad de circunstancias. En términos generales, las economías emergentes dependen mucho del comercio con países de altos ingresos, casi siempre gracias a la exportación de productos básicos y que requieren mucha mano de obra, a cambio de productos nuevos y tecnológicamente avanzados.

De cierta manera, los cambios ocurridos en la Comunidad Caribeña reflejan la experiencia de la UE, aunque a menor escala. La población combinada de sus integrantes asciende a sólo 6.5 millones de personas, 60 por ciento de las cuales se concentran en únicamente dos países: Jamaica y Trinidad y Tobago. En comparación con la UE, esta cifra es equiparable a la población de Bulgaria. Sin embargo, para la CARICOM es importante tener éxito para poder expandir el tamaño del mercado y atraer más inversión y fuentes de empleo.

El desafío de la dependencia de las exportaciones Para las naciones latinoamericanas y caribeñas, el comercio depende en gran medida de países ajenos a la región. Por ejemplo, Jamaica, que es miembro de la CARICOM, exporta 49.3 por ciento de sus mercancías a Estados Unidos, y 18 por ciento a la UE. Aunque Trinidad y Tobago es el tercer más importante exportador de mercancías hacia Jamaica, ningún otro miembro de la CARICOM tiene relevancia como origen o destino de las exportaciones jamaicanas. Lo mismo puede afirmarse con respecto a casi toda Latinoamérica. En cambio, Estados Unidos y la UE representan mercados muy significativos para la mayoría de los países de la región.

El MERCOSUR es una unión aduanera entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.

MERCOSUR El mayor grupo comercial de Sudamérica es el **MERCOSUR**, conformado en 1991 por Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay. Su principal objetivo es convertirse en una unión aduanera con libre comercio dentro del bloque y un arancel externo común. La OMC ha clasificado al MERCOSUR como unión aduanera para el comercio de bienes, y como un acuerdo de integración económica para la comercialización de servicios. La importancia del MERCOSUR radica en su tamaño, ya que abarca una población de 242 millones de personas y un PIB de $1950 billones. Este grupo genera 75 por ciento del PIB sudamericano, lo que lo convierte en el tercer bloque comercial más grande del mundo en términos de PIB, sólo después de la UE y el TLCAN.

El MERCOSUR se ha mostrado lento en la implementación de programas. No ha eliminado las barreras internas al comercio ni ha completado la instauración de un arancel externo común. Son muchas las razones de este lento progreso, pero en gran parte se debe al papel que juega Brasil: debido a que representa el 70 por ciento del PIB del bloque, este país tiene una enorme influencia. Sus disputas con Argentina se han vuelto más serias a partir de la crisis económica global, y el liderazgo de Brasil en el comercio multilateral ha socavado buena parte de la energía del MERCOSUR.[41] Además, en 2011 Brasil y Argentina se enfrentaron en una controversia comercial debido a que Argentina impuso aranceles a las exportaciones de Brasil, y éste restringió los permisos para la exportación de automóviles argentinos a su territorio. Argentina exporta 85 por ciento de su producción automotriz a Brasil, por lo que resulta fácil entender que haya acusado a su vecino de asumir un comportamiento imperialista.[42]

La Comunidad Andina es uno de los grupos económicos regionales más antiguos, pero no ha logrado concretar sus metas originales.

Comunidad Andina (CAN) Aunque desde el punto de vista económico la **Comunidad Andina (CAN)** no es tan relevante como el MERCOSUR, constituye el segundo grupo regional más importante de Sudamérica. La CAN surgió en 1969; sin embargo, su desempeño se ha ido modificando con el tiempo: al principio se mostró aislada y estática (dejando el control económico en manos del Estado, es decir, del gobierno central), para luego abrirse al comercio y la inversión exterior.

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) La ALADI integra miembros del MERCOSUR y la CAN, así como a Chile, Cuba y México. Su antecedente fue la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio creada en 1960. Por su parte, la ALADI nació en 1980 con la esperanza de ir más allá de un ALC para convertirse en un mercado común. A pesar de su longevidad, la ALADI no ha sido capaz de alcanzar el estatus de acuerdo de libre comercio.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL EN ASIA

Entre los distintos acuerdos de comercio regional asiáticos reconocidos por la OMC, el más importante es la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático/Zona de Libre Comercio de la ASEAN. Como en el caso de Latinoamérica, la integración regional en Asia no ha sido tan exitosa como en Europa o América del Norte debido a que casi todas las naciones de la región han dependido de los mercados de Estados Unidos y la Unión Europea para colocar hasta entre 20 y 30 por ciento de sus exportaciones, una cifra no tan elevada como la de Latinoamérica, pero de cualquier forma significativa. Además, China y Japón, que no son miembros de la ASEAN ni de la AFTA, son importantes participantes en la región por lo que respecta a comercio e inversión.

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) Creada en 1967, la **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)** es resultado de un acuerdo de libre comercio preferencial

Punto

¿El CAFTA-DR es una buena idea?

Punto **Sí** El Tratado de Libre Comercio de Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana (CAFTA-RD) es una *gran* idea. Al vincular a Estados Unidos con otros seis países —Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua—, este ALC presenta enormes beneficios para los signatarios: abre la puerta a más comercio entre Estados Unidos y la región; estimula el crecimiento económico de la zona incentivando la IED y ofreciendo cadenas internacionales de suministro más cortas; e impulsa las reformas económicas y políticas en un área históricamente plagada de filosofías marxistas, dictaduras, y guerras civiles.

A la fecha, Estados Unidos ha suscrito 11 acuerdos de libre comercio con 17 países, y están en proceso de aprobación otros convenios con Corea, Panamá y Colombia. El CAFTA-DR es un ejemplo de ALC exitoso.

Uno de los mayores beneficios para Estados Unidos es el trato arancelario recíproco que ofrecen las demás naciones. Debido a los programas temporales de comercio preferencial y a otros acuerdos regionales, 80 por ciento de los productos de por lo menos cinco países centroamericanos entran ya a Estados Unidos libres de gravámenes. Antes de la firma del acuerdo, las exportaciones estadounidenses de manufactura estaban sujetas a aranceles que eran, en promedio, entre 30 y 100 por ciento más altos que los aplicados a las exportaciones centroamericanas en Estados Unidos.[43] El CAFTA-DR permitirá que los países centroamericanos mantengan sus ventajas, pero también nivelará el campo de juego para Estados Unidos, ofreciéndole beneficios similares al reducir las restricciones que pesan sobre 80 por ciento de las exportaciones industriales y de consumo a la región, mientras que el resto irán siendo eliminadas en un periodo de 10 años. Como el acuerdo no constituye una unión aduanera, los productos susceptibles de aprovechar los beneficios deben cumplir importantes reglas de origen, algo similar a las previsiones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

En 2010 el CAFTA-DR se constituyó en el quinceavo mercado de exportación para productos estadounidenses más grande del mundo, y en el tercero para Latinoamérica, sólo después de México y Brasil.[44]

En Estados Unidos hay temor de que la mayor libertad de acceso de productos agrícolas centroamericanos tendrá un efecto negativo sobre los precios. Pero, una vez más, dicho país ya está abierto en gran medida a esos productos, y aunque la muy subsidiada industria azucarera estadounidense se opuso terminantemente al CAFTA-DR, la oferta de azúcar establecerá una cuota que ascenderá a sólo 1.7 por ciento de la producción de Estados Unidos en 15 años.

Si bien muchos oponentes argumentan que ciertos países integrados al CAFTA-DR obtendrán beneficios a costa de otros, en realidad las ventajas serán mutuas. Por ejemplo, el crecimiento que el CAFTA-DR impulsará en las empresas centroamericanas, particularmente de la industria del vestido, beneficiará también a los exportadores estadounidenses cuyos productos se utilizan en los procesos de manufactura. Cincuenta y seis por ciento de las exportaciones del vestido que salen de la región centroamericana son producidas con textiles importados de Estados Unidos; 40 por ciento de las exportaciones de hilo estadounidense, y más o menos 25 por ciento de sus exportaciones de tela son adquiridas por naciones de esa región. Al trabajar en conjunto bajo el auspicio del CAFTA-DR, Estados Unidos y Centroamérica evitarán la pérdida de empleos centroamericanos relacionados con la industria del vestido que de otro modo irían a China, cuyos productos contienen, si acaso, una mínima parte de materia prima estadounidense. El Consejo Nacional de Organizaciones Textiles de Estados Unidos, que representa a más de 75 empresas del ramo, respalda decididamente al CAFTA-DR. Mientras la Comisión de Libre Comercio del CAFTA-DR sigue adaptando sus regulaciones para fortalecer la cadena de suministros textiles/vestido, las exportaciones estadounidenses de esos productos se incrementan, llevando al grupo a ocupar el tercer lugar en importancia, después de México y Canadá; en contraste, las exportaciones de Centroamérica a Estados Unidos únicamente afectaron a China como proveedor de este tipo de materia prima a Estados Unidos.[45]

Otro argumento que levantan los críticos es que el CAFTA-DR creará desplazamientos en el mercado laboral estadounidense, lo cual derivaría en la pérdida de miles de empleos en los sectores manufacturero y agrícola. Sin embargo, los pronósticos de la Cámara de Comercio de Estados Unidos refutan tal afirmación. Por ejemplo, para citar únicamente un caso, se espera que en Carolina del Norte el CAFTA-DR aumente la producción industrial en $3900 millones y genere algo así como 29 mil empleos en un periodo de nueve años. Otras fuentes han declarado que 250 mil empleos en Centroamérica dependen de la aprobación del CAFTA-DR. Además, si bien las organizaciones laborales han criticado la falta de cláusulas sobre protección de los trabajadores en el acuerdo, un informe de la Organización Internacional del Trabajo de hecho alaba las leyes y los estándares laborales centroamericanos.[46]

Contrapunto

¿El CAFTA-DR es una buena idea?

Contrapunto **No** El CAFTA-DR no es, en absoluto, una buena idea —ni para Estados Unidos ni para las empobrecidas naciones a las que supuestamente ayudará—. Se ha hablado mucho acerca de que el acuerdo impulsará el comercio entre las dos regiones, dará respaldo a reformas económicas y políticas en Centroamérica, creará miles de empleos y demostrará los beneficios del libre comercio y la competencia abierta. No obstante, la evidencia para confirmar tales argumentos es inexistente, y no se han tomado en consideración las consecuencias inherentes. Por si esto fuera poco, el CAFTA-DR menoscaba los esfuerzos de la OMC por liberalizar el comercio a nivel mundial y no región por región.

Ciertamente el acuerdo permitirá que las naciones centroamericanas participantes accedan a una mayor exportación libre de gravámenes en beneficio de los productores y agricultores estadounidenses, pero ¿esto realmente se traducirá en ventajas para cualquiera de las partes? En la actualidad, la industria agrícola estadounidense puede vender casi todos los productos que quiera en el mercado mundial; lo que realmente necesita es un aumento de los precios, pero las economías centroamericanas son demasiado pequeñas para tener

influencia en los precios mundiales. Además, el aumento de la circulación de maíz y arroz estadounidenses en Centroamérica devastará las economías agrícolas de la región.

La idea de que el acuerdo beneficiará a la región al permitirle acrecentar sus exportaciones a Estados Unidos también es engañosa. Debido a su enorme déficit, en realidad Estados Unidos no puede permitirse aumentar sus importaciones, y de hecho se espera que el valor de éstas disminuya; esto implica que Centroamérica obtendrá muy poca ventaja económica en este rubro, sobre todo si toma en cuenta las concesiones que debe hacer a cambio.

Por otro lado, el CAFTA-DR en realidad fortalecerá algunas barreras al libre comercio. Por ejemplo, es posible que el acuerdo dificulte aún más el acceso a medicamentos vitales a precios accesibles a países como Guatemala, en virtud de las estrictas cláusulas sobre propiedad intelectual incluidas en el tratado.

El CAFTA-DR constituye también una estrategia errónea en términos de empleo y derechos laborales. Lo más probable es que desencadene la pérdida de empleos de manufactura en Estados Unidos y puestos agrícolas en Centroamérica. Aunque sus defensores afirman que el acuerdo reducirá la migración ilegal de trabajadores centroamericanos a Estados Unidos, es casi seguro que la pérdida de empleos termine por incrementarla, tal como sucedió con el TLCAN.

Asimismo, el convenio dará lugar a un escenario de "sálvese quien pueda" en cuestión de salarios. Provocará que los mercados laborales estadounidenses entren en competencia con un área de salarios bajos, con lo cual el nivel salarial actual descenderá. El TLCAN y otros tratados comerciales actualmente vigentes han obstaculizado el crecimiento salarial en Estados Unidos, el cual ha sido de 9 por ciento durante los últimos 30 años, mientras que la productividad laboral se ha incrementado 80 por ciento. Derivados de los acuerdos actuales, la depresión salarial y el desplazamiento de los puestos de trabajo tampoco han hecho gran cosa por mejorar las condiciones económicas de las naciones centroamericanas en desarrollo, en donde los salarios han crecido únicamente 12 por ciento desde 1980, en comparación con el 80 por ciento que aumentaron durante el periodo de 1960 a 1979. Por si fuera poco, el acuerdo no incluye cláusula alguna sobre protección de los trabajadores o prohibición del trabajo infantil.[47]

En vista de que el CAFTA-DR involucra la participación de naciones en vías de desarrollo con intereses muy diferentes a los de Estados Unidos, será difícil que complazca a todas las partes. Para Costa Rica no fue sencillo ratificar el acuerdo, y se adhirió a él hasta el 1 de enero de 2009, mucho tiempo después de que el convenio final entrara en vigor en República Dominicana en 2007. La razón es que Costa Rica enfrentó la oposición de sindicatos, grupos agrícolas e incluso empresas; asimismo tuvo que lidiar con la preocupación ocasionada por las estrictas cláusulas sobre propiedad intelectual incluidas y con el temor de que la firma derivara en la privatización del sistema de salud gratuito y universal del país. Las vacilaciones de Costa Rica socavaron la afirmación enarbolada por Washington: que el CAFTA-DR es algo fervientemente anhelado por las naciones centroamericanas.[48]

Dejando de lado todas estas preocupaciones, el acuerdo fue implementado por todas las partes. Las exportaciones estadounidenses a la región CAFTA-DR aumentaron 43 por ciento en los cinco años transcurridos desde su entrada en vigor; comparativamente, en los cinco años previos a su firma las exportaciones crecieron sólo 25 por ciento. Ésta es una señal positiva para Estados Unidos, pero ¿los demás países miembros del CAFTA-DR también se han visto beneficiados? El tiempo lo dirá.

en el que están integrados Brunei Darussalam, Camboya, China, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam (vea el mapa 8.4). Con un PIB combinado de $1500 billones, un valor comercial total de $1500 billones y una población estimada de 577 millones de personas[49] —ello lo convierte en el cuarto ALC más grande del mundo—, la ASEAN promueve la cooperación en muchas áreas, incluyendo la industria y el comercio. Los países miembros son protegidos en términos de barreras arancelarias y no arancelarias, e incluso mantienen viva la esperanza de tener oportunidades de mercado e inversión en vista del gran tamaño de su mercado.

La Zona de Libre Comercio de la ASEAN es un exitoso acuerdo comercial entre países del sudeste asiático.

Zona de Libre Comercio de la ASEAN El 1 de enero de 1993, la ASEAN conformó la Zona de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA) con el objetivo de reducir los aranceles en todo el comercio del área hasta un máximo de 5 por ciento para el 1 de enero de 2008. A las naciones más débiles de la ASEAN se les permitiría reducir progresivamente sus aranceles a lo largo de un periodo más largo. Para 2005, casi todos los productos comercializados entre los países de la AFTA estaban sujetos a aranceles de 0 a 5 por ciento, de manera que la AFTA ha alcanzado sus metas con éxito. El libre comercio es crucial para los países miembros ya que su proporción exportaciones-PIB es de casi 70 por ciento. El logro más interesante de la AFTA estriba en que redujo los aranceles, atrajo inversión extranjera directa, y convirtió a la región en una enorme red de producción que algunos han dado en llamar "la fábrica asiática".[50]

Aunque China no forma parte de la ASEAN, es esencial para el futuro de este grupo. La población china en edad productiva es de 798 millones de personas, mientras que en los países de la ASEAN asciende sólo a 298 millones. Si bien los salarios mensuales promedio para los trabajadores manufactureros son mucho más altos en Singapur ($2832) y Malasia ($666.10) que en China



MAPA 8.4 La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático

Aunque la población total de los países integrados en la ASEAN (hasta 2004) es mayor que la de la Unión Europea o el TLCAN, su PIB per cápita es considerablemente más bajo. Sin embargo las tasas de crecimiento económico entre los miembros de la ASEAN, están entre las más altas del mundo.

($412.50), son significativamente más bajos en otras naciones de la ASEAN. Toda vez que los salarios siguen aumentando en China, para los países de la ASEAN se abren oportunidades de atraer más IED, siempre y cuando se esfuercen por mejorar su infraestructura, sobre todo la relativa a la cadena de suministro y a la manufactura.[51] Junto con la posición competitiva de China, estas oportunidades han forzado a la ASEAN a trabajar arduamente para fortalecer los lazos entre los países que la integran.

Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) Conformado en noviembre de 1989 para promover la cooperación económica multilateral en materia de comercio e inversión a lo largo de la costa del Pacífico,[52] el **Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)** está integrado por 21 países situados tanto del lado asiático como del litoral americano. Además de Canadá, Estados Unidos, México, Perú y Chile en América; Australia y Nueva Zelanda; China, Japón, Corea, Rusia y China Taipei, todos los miembros de la AFTA (salvo tres casos) lo son también del APEC. Se trata de una organización grande y poderosa, enfocada en un amplio rango de actividades relacionadas con el comercio y la inversión, seguridad, energía, sustentabilidad, transparencia y combate a la corrupción, entre otros temas. Sin embargo, no se trata de un ACR según la definición de la OMC y, por lo tanto, no forma parte de tal categoría. El gran tamaño del APEC lo ubica en un lugar aparte: representa 55 por ciento del PIB global y 43 por ciento del comercio mundial. La sede de las reuniones del grupo rota entre sus 21 miembros; en 2011 la responsabilidad recayó en Estados Unidos, en 2012 en Rusia y en 2013 será en Indonesia.

El APEC comprende 21 naciones que se extienden a lo largo de las costas del Pacífico; su progreso hacia el libre comercio se ha visto entorpecido por el tamaño de sus países miembros y la distancia geográfica que los separa, así como por la falta de un tratado.

El objetivo del "regionalismo abierto" El APEC tiene potencial para convertirse en un bloque económico importante, sobre todo porque genera un gran porcentaje de la producción mundial y del comercio de mercancías. Su meta es tratar de establecer un "regionalismo abierto", en donde cada uno de los países miembros pueda determinar si le conviene aplicar la liberalización comercial frente a otros países no agremiados al grupo, sobre una base de nación más favorecida, o siguiendo el esquema de un ALC recíproco. Estados Unidos se inclina por este último enfoque. La clave estará en si el proceso de liberalización continúa avanzando a buen ritmo.



Obrero trabajando en Bangkok, Tailandia. El sector textil y del vestido es la industria manufacturera más grande de este país, uno de los integrantes de la AFTA.

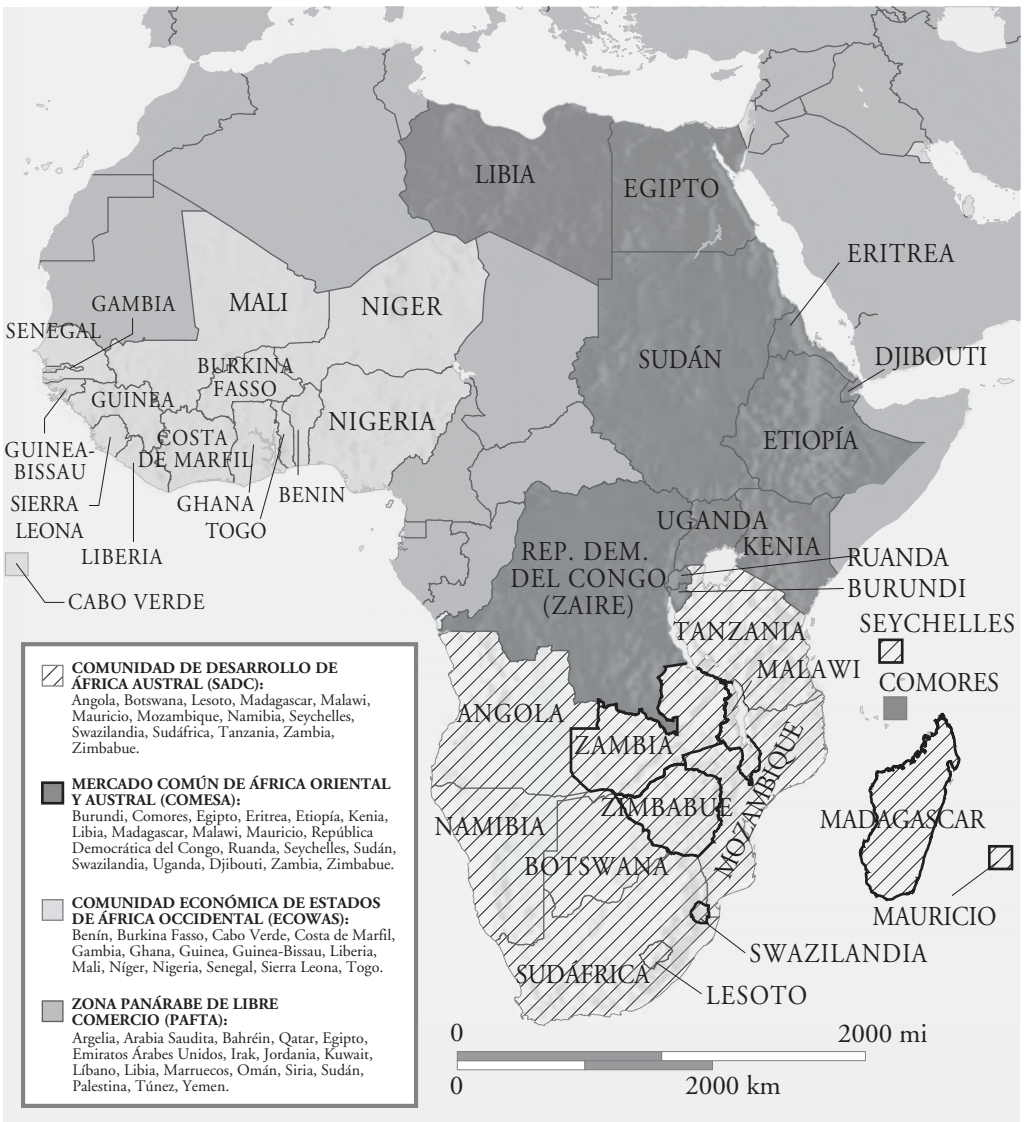
Fuente: 1000 Words/Shutterstock.com

INTEGRACIÓN ECONÓMICA REGIONAL EN ÁFRICA

Hay varios grupos comerciales africanos, pero en materia comercial éstos dependen más de sus antiguos poderes coloniales y de otros mercados desarrollados que de sus socios.

África es compleja, debido al gran número de países que conforman el continente y al hecho de que cuenta con tres uniones monetarias regionales y cinco asociaciones comerciales regionales. En el mapa 8.5 hemos seleccionado únicamente cuatro de los acuerdos de comercio regional para ilustrar la situación de África. El problema es que los países africanos han estado esforzándose por establecer una identidad política, y los diferentes grupos comerciales tienen distintos fundamentos políticos y económicos. Algunas naciones africanas son miembros de varios ACR. Un ejemplo de lo anterior es Zambia, que integra tanto la Comunidad de Desarrollo de África Austral (SADC, por sus siglas en inglés) como el Mercado Común de África Oriental y Austral (COMESA). Esto tiene sentido desde cierta perspectiva, toda vez que Zambia tiene fronteras con COMESA por el norte y con SADC por el sur. Otro ejemplo es Egipto, miembro de la Zona Panárabe de Libre Comercio (también denominada Gran Zona Árabe de Libre Comercio) y de COMESA. Además, Egipto tiene acceso a Europa mediante convenios de libre comercio con la Unión Europea y la Asociación Europea de Libre Comercio. Los antiguos vínculos coloniales también son importantes. Casi todos los miembros de la Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS, por sus siglas en inglés) eran colonias francesas y, por lo tanto, todavía tienen lazos económicos con Francia.

La **Zona Panárabe de Libre Comercio (PAFTA)** es un grupo interesante, ya que sus miembros se extienden por el norte de África (Egipto, Túnez, Sudán, Libia y Marruecos) y el Oriente Medio (Emiratos Árabes Unidos, Baréin, Jordania, Arabia Saudita, Siria, Irak, Omán, Palestina, Catar, Kuwait, Líbano y Yemen). Oficialmente, la OMC lo reconoce como un ACR, y su objetivo es reducir las barreras comerciales entre sus países miembros. Además de la PAFTA, la **Liga Árabe** representa más países, pero sus objetivos son más políticos que económicos. Subgrupos de naciones integradas a la Liga Árabe, como el **Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)**, son más efectivos que las grandes PAFTA y Liga Árabe debido a la cantidad más reducida de países involucrados. El CCG incluye básicamente a Baréin, Arabia Saudita, Kuwait, Omán, Qatar y Emiratos Árabes Unidos. Considerando que las naciones africanas cuentan con grandes poblaciones y una variedad de recursos naturales de alta demanda, la PAFTA y el CCG tienen poblaciones más bien pequeñas, pero enormes reservas de petróleo y gas natural. La inestabilidad política, derivada sobre todo de la Primavera Árabe de 2011, hace que la colaboración económica represente un enorme desafío, por lo menos en el corto plazo. En 2011 muchos miembros de la PAFTA se vieron



MAPA 8.5 Integración regional en África

Aunque las naciones africanas se han unido para conformar varios grupos con el propósito de integrarse económicamente, el monto total del comercio entre sus miembros sigue siendo más o menos pequeño. Los países africanos tienden a depender fuertemente de las relaciones comerciales con naciones de otras partes del mundo, en particular de las industrializadas.

involucrados en serios conflictos civiles como resultado de la Primavera Árabe, y numerosos gobiernos resultaron derrocados, poniendo en duda futuros tratos comerciales.

La Unión Africana (UA) Un grupo que no se muestra en el mapa 8.5 es la Unión Africana, creada por 53 países en 2002 para trabajar fundamentalmente en temas políticos de África, sobre todo el colonialismo y el racismo. Este organismo se ha visto involucrado en conflictos civiles de todo el continente, y no ha trabajado con objetivo de impulsar la liberalización comercial. Las guerras civiles, la corrupción, enfermedades como el sida, así como pobres infraestructuras gubernamentales han obstaculizado a las naciones africanas y a su habilidad para progresar económicamente. En la actualidad, la UA incluye a todos los países del continente, con excepción de Marruecos y está presionando con determinación para promover la paz y la seguridad a través de la apertura y la democracia. La UA quiere, en algún momento, impulsar la integración económica, pero hoy en día no está negociando formalmente ningún tratado comercial; más bien se limita a permitir que varios grupos de comercio regional lo hagan.[53]

Debido a que casi todos los países africanos dependen más de sus vínculos comerciales con sus antiguos poderes coloniales que de sí mismos, el comercio en la zona no es significativo. Los mercados, con la notable excepción de Sudáfrica, son más o menos pequeños y poco desarrollados, ello hace que la liberalización comercial tenga una contribución relativamente menor en el crecimiento económico de la región. Sin embargo, cualquier tipo de expansión del mercado mediante la integración regional ayudará a esas pequeñas naciones.

OTRAS FORMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Hasta este punto, el capítulo se ha enfocado en los tratados que han sido diseñados para reducir las barreras al comercio y a la inversión, y para aumentar ambos rubros entre los países miembros. Hemos ido de lo global —la OMC— a lo bilateral y regional. No obstante, existen otras formas de cooperación que vale la pena mencionar y podrían tener influencia sobre las estrategias de las empresas multinacionales.

Organización de las Naciones Unidas La primera forma de cooperación que conviene explorar es la derivada de la Organización de las Naciones Unidas, que fue establecida en 1945 en respuesta a la devastación provocada por la Segunda Guerra Mundial con el propósito de promover la paz y la seguridad internacionales, además de contribuir a resolver problemas globales de áreas tan diversas como el desarrollo económico, la lucha contra el terrorismo y las acciones humanitarias. Si la ONU cumple sus responsabilidades, el entorno en donde operan las EMN mejora, se reducen los riesgos y se crean mayores oportunidades.

La ONU fue creada en 1945, al término de la Segunda Guerra Mundial, para promover la paz y la seguridad internacionales. Se ocupa del desarrollo económico, la lucha contra el terrorismo, y de acciones humanitarias.

Organización y membresía La familia de organizaciones de la ONU es demasiado grande como para listarla aquí, pero incluye a la OMC, al Fondo Monetario Internacional y al Banco Mundial (de estos últimos hablaremos en capítulos posteriores). Estos organismos forman parte del Consejo Económico y Social, uno de los seis órganos del sistema de la ONU que también incluye la Asamblea General, el Consejo de Seguridad y la Corte Internacional de Justicia.

La ONU está integrada por 193 Estados miembros, representados en la Asamblea General, incluyendo 15 Estados miembros que componen el Consejo de Seguridad. En este órgano hay cinco miembros permanentes —China, Francia, Federación Rusa, Reino Unido y Estados Unidos— y 10 más electos por la Asamblea General para ocupar el cargo durante periodos de dos años.[54]

La CNUCYD (UNCTAD) fue creada para ayudar a los países en vías de desarrollo a participar en el comercio internacional.

Enfoque en las naciones en vías de desarrollo: CNUCYD Como señalamos líneas arriba, la ONU está involucrada en diversas actividades sociales, políticas y económicas. Asimismo, tiende a enfocarse en los problemas que enfrentan los países en vías de desarrollo en un intento por resolverlos. Uno de los organismos más importantes de la ONU, y que tiene impacto en las EMN, es la **Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo** (**CNUCYD)**(UNCTAD, del inglés, UN Conference on Trade and Development), un programa autorizado por la Asamblea General y establecido en la década de 1960 para afrontar los problemas de las naciones menos favorecidas en materia de comercio internacional.

La CNUCYD se involucra en una diversidad de actividades: comercio y productos básicos; inversión, tecnología y desarrollo empresarial; políticas macroeconómicas; y deuda y financiamiento para el desarrollo, por nombrar sólo unas cuantas. También se ha mostrado activa en la dirección del llamado diálogo Norte-Sur (entre los países desarrollados y las naciones en vías de desarrollo), en la formulación de acuerdos internacionales sobre productos básicos, en el desarrollo de códigos de conducta, en los trabajos para resolver la crisis de la deuda y en otros diversos proyectos.

ONG: Institución privada sin fines de lucro e independiente del gobierno.

Organizaciones No Gubernamentales (ONG) Las organizaciones no gubernamentales, voluntarias y sin fines de lucro, se agrupan bajo la categoría de ONG; se trata de instituciones privadas que son independientes de cualquier gobierno. Algunas ONG operan exclusivamente dentro de las fronteras de un país específico, mientras que otras tienen alcance internacional. Un ejemplo de esto último es la Cruz Roja Internacional, involucrada en temas humanitarios alrededor del mundo.

Muchas ONG, como Médicos sin Fronteras, son similares a la Cruz Roja en el sentido de que se ocupan de temas humanitarios. Otras han surgido en respuesta a lo que se percibe como el lado negativo de la globalización. Muchas de éstas se analizan en el capítulo 5, en donde hablamos del medio ambiente y el trabajo. Un ejemplo es la Ethical Trading Initiative (ETI), con base en Reino Unido.

Varias ONG enfocadas en 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 juegan un importante papel en sacar a la luz posibles abusos y tienden a enfocarse concienzudamente en temas específicos. Existe un Comité Encargado de las Organizaciones No Gubernamentales, el cual forma parte del Consejo Económico y Social (ECOSOC)

de la ONU. El ECOSOC se reúne con el propósito de discutir temas de importancia para ONG generales y específicas.

Pacto Mundial Como se indicó en el capítulo 5, el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas es una iniciativa de política estratégica para negocios en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Aunque todas estas áreas son relevantes, los problemas de sustentabilidad y anticorrupción tienen, aparentemente, gran significado para la comunidad empresarial, sobre todo a la luz de lo que se abordó en el capítulo 5 sobre responsabilidad social global. El Pacto Mundial identifica 10 principios clave que deben regir el comportamiento de las compañías.[55] Su consejo reúne miembros de alto perfil en la comunidad empresarial (como el presidente y CEO de Petrobras, Brasil), en organizaciones laborales y de negocios (como la Secretaría General de la Confederación Sindical Internacional y la Secretaría General de la Cámara de Comercio Internacional), y en la sociedad civil (como la Presidencia de Transparencia Internacional). Tanto los temas bajo discusión en el Pacto Mundial como el compromiso de toda la comunidad en estos esfuerzos son muy importantes, sobre todo en virtud de que este organismo tiene más de 8700 participantes corporativos de 130 países.

Commodities y economía mundial

El concepto de *commodities* (*productos básicos no diferenciados*) se refiere a la materia prima o producto básico no procesado que ingresa al proceso de comercialización, como los metales o productos agrícolas. Las principales exportaciones de commodities —petróleo crudo, gas natural, cobre, tabaco, café, cacao, té y azúcar— siguen siendo importantes para los países en vías de desarrollo. De las 143 naciones en vías de desarrollo 96, es decir 67 por ciento del total, derivan de los commodities más de 50 por ciento del valor de sus exportaciones.[56]

Por lo que respecta a los precios de los commodities, tanto las tendencias a largo plazo como las fluctuaciones de corto plazo tienen importantes consecuencias en la economía mundial. Desde el punto de vista de la demanda, los mercados de commodities juegan un papel significativo en los países industrializados, transmitiendo las alteraciones cíclicas de los negocios al resto de la economía y afectando la tasa de crecimiento de los precios. Por el lado de la oferta, como se comentó antes, los commodities representan una parte muy relevante del PIB y de las exportaciones de muchos países que los producen.

Muy pocos de los intentos realizados por los países para estabilizar los precios de los commodities mediante alianzas de productores y acuerdos específicos han tenido éxito.

Revisión de concepto

Los commodities suelen representar ventajas naturales, las cuales definimos en el capítulo 6 como ventajas en la fabricación de productos derivadas de condiciones climáticas, acceso a ciertos recursos naturales, o disponibilidad de determinadas fuerzas de trabajo.

CONSUMIDORES Y PRODUCTORES

A lo largo de muchos años, los países han buscado unirse en alianzas de productores o en coaliciones de productores y consumidores para tratar de estabilizar los precios de los productos básicos. Sin embargo, tales esfuerzos —con excepción de la OPEP, de la cual hablaremos más adelante— no han tenido mucho éxito. La CNUCYD estableció una Unidad Especial de Productos Básicos en un intento por manejar los problemas que enfrentan los países en vías de desarrollo debido a su gran dependencia de los commodities, sobre todo agrícolas, para obtener ingresos por exportación.

Las organizaciones y entidades internacionales más importantes avocadas a los commodities, como la Organización Internacional del Cacao y el Grupo Internacional de Estudios sobre el Cobre, participan en discusiones avaladas por la ONU para ayudar a las naciones dependientes de los productos básicos a establecer políticas y estrategias efectivas. No obstante, cada una de ellas, como la Organización Internacional del Café (OIC), tiene su propia estructura organizacional independiente de la ONU. Por ejemplo, la OIC está compuesta por 45 naciones exportadoras de café —todas ellas en vías de desarrollo— y 32 importadoras, de éstas casi todas son países desarrollados. Los miembros de la OIC son responsables de más del 97 por ciento de las exportaciones de café en el mundo, y de 80 por ciento del consumo de este producto. El acuerdo más reciente de la OIC, firmado en 2007, facilita la cooperación intergubernamental y mejora la transparencia y la sustentabilidad.[57]

En tanto que muchos de los acuerdos originales sobre commodities fueron diseñados para influir en el precio de los mismos mediante diversos mecanismos de interferencia en el mercado, casi todos los que existen en la actualidad han sido establecidos para discutir problemas, difundir

Revisión de concepto

Como recordará, en el capítulo 6 mencionamos que los países con bajos ingresos dependen mucho más de la producción de bienes básicos que las naciones ricas; en consecuencia, tienen mayor dependencia de la **ventaja natural** en lugar de respaldarse en distintas formas de **ventaja adquirida**, la cual involucra tecnologías y procesos más avanzados.

En la actualidad, muchos acuerdos relacionados con los commodities tienen el propósito de:

- Analizar problemas.
- Difundir información.
- Mejorar la seguridad del producto.

información, mejorar la seguridad del producto, etc. Dejando de lado las fuerzas del mercado, es muy poco lo que puede hacerse para influir en el precio.

Por último, en vista de que los commodities constituyen la materia prima utilizada en el proceso de producción, es importante que los directivos de las empresas que utilizan dichos productos comprendan los factores que influyen en sus precios. Las decisiones de inversión y fijación de precios deben basarse en el costo de los insumos, y es difícil pronosticar esos costos cuando los mercados de productos básicos son muy volátiles.

A lo largo de muchos años los precios de los commodities tendieron a fluctuar, pero no se incrementaban drásticamente. Sin embargo, en la primera década del siglo XXI el crecimiento económico global los llevó a la alza. China, en particular, estaba creciendo tan rápido que ocasionó el incremento de casi todos los productos básicos. Esto llevó a que se negociaran acuerdos entre China y muchos países productores de commodities, así como a una inversión externa sustancial. No obstante lo anterior, la crisis económica global provocó una importante contracción de los precios de los productos básicos, la cual llegó a casi 17 por ciento en 2009, y tuvo un impacto negativo en las economías de los países productores. A medida que la economía global comenzó a recuperarse, los precios de los commodities aumentaron 23 por ciento entre el 1 de enero de 2010 y enero de 2011.[58]

ORGANIZACIÓN DE PAÍSES EXPORTADORES DE PETRÓLEO (OPEP)

La OPEP es una alianza de productores de petróleo que ha conseguido usar cuotas de producción para mantener altos los precios del hidrocarburo.

La **Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)** es ejemplo de un cártel productor que se apoya en cuotas para influir en los precios. Se trata de un grupo de naciones productoras de un producto básico que tienen un control significativo sobre la oferta, y que se han unido para controlar la producción y el precio. La OPEP es parte de una gran categoría de productos energéticos básicos, que también incluye carbón y gas natural. En lugar de limitarse a integrar a los países de Medio Oriente, entre los miembros de la OPEP están Argelia, Angola, Ecuador, Irán, Irak, Kuwait, Libia, Nigeria, Qatar, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Venezuela. Indonesia suspendió su membresía en enero de 2009.

Política y control de precios La OPEP controla los precios mediante el establecimiento de cuotas de producción para los países miembros. Históricamente, Arabia Saudita ha desempeñado el papel de proveedor dominante, influyendo en la oferta y en el precio. Cada cierto tiempo —por lo menos una vez al año— los ministros de petróleo de la OPEP se reúnen para determinar la cuota a que deberá ajustarse cada nación, tomando como base estimaciones de la oferta y la demanda.

La política también es una dimensión importante de las deliberaciones. Entre los miembros de la OPEP, aquellos con poblaciones más grandes necesitan contar con mayores ingresos por la comercialización del petróleo, esto con el propósito de financiar sus programas gubernamentales. En consecuencia, han intentado exceder sus cuotas de exportación para generar ganancias más altas.

Producción y exportación Los países miembros de la OPEP producen más o menos 42 por ciento del petróleo crudo mundial y 18 por ciento de su gas natural. Sin embargo, sus exportaciones de petróleo representan aproximadamente 580 por ciento del hidrocarburo comercializado a nivel internacional.[59] Además, la OPEP posee 79.6 por ciento de las reservas petroleras mundiales, siendo las naciones de Medio Oriente las poseedoras de 70 por ciento de tales reservas. Por lo tanto, esta organización puede tener una fuerte influencia en el mercado petrolero, sobre todo si decide reducir o incrementar su nivel de producción. No obstante, el mayor productor de petróleo crudo es Rusia, seguido por Arabia Saudita, Estados Unidos, China e Irán.

Las políticas de la OPEP funcionan algunas veces, y otras no. Además, ciertos acontecimientos fuera de su control también pueden influir sobre los precios. La rápida escalada en el precio del petróleo crudo en años recientes es consecuencia de una mezcla entre el aumento de la demanda mundial (en especial de China), la inestabilidad política en Medio Oriente, un déficit en la capacidad de refinación y por regulaciones ambientales que obstaculizan la construcción de nuevas refinerías en algunos países. En el pico del crecimiento económico global y con una fuerte demanda de todos los commodities, los precios del petróleo llegaron a $145.00 por barril en julio de 2008, y luego cayeron a $33.00 por barril en diciembre del mismo año antes de volver a incrementarse a

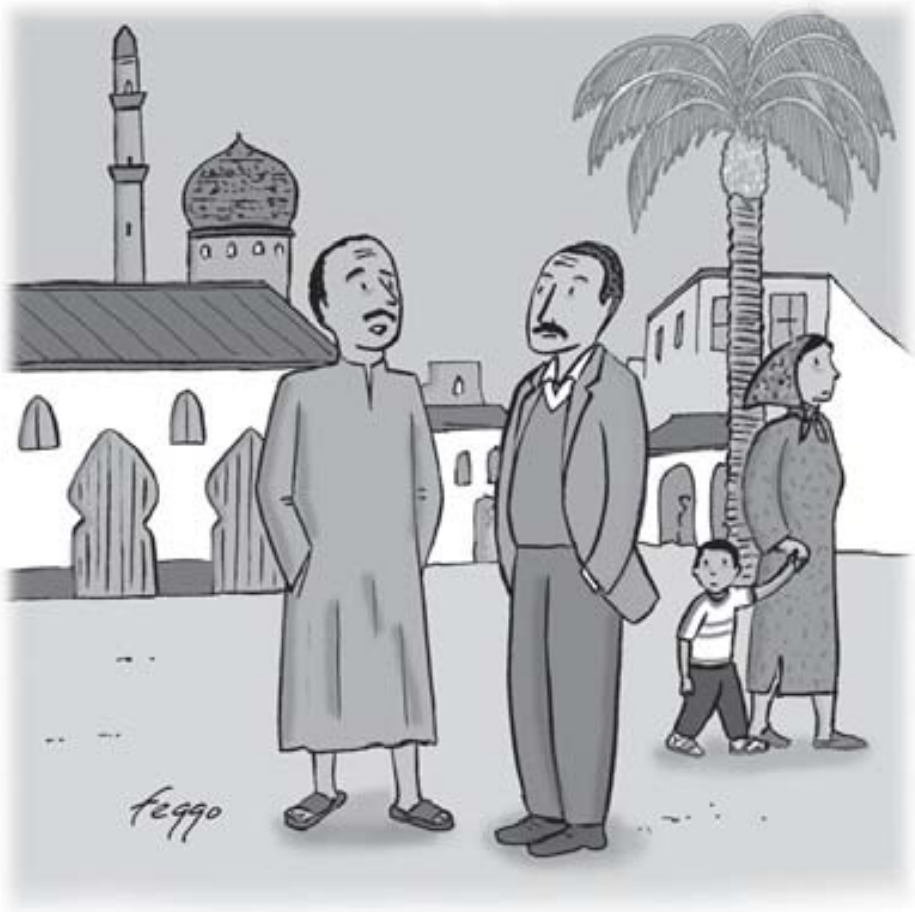


FIGURA 8.2

Fuente: Felipe Galindo/www.CartoonStock.com

"El mundo árabe era conocido por sus reservas energéticas… Después de la Primavera Árabe, ¡es famoso por sus reservas bélicas!".

más o menos $68.00 por barril en julio de 2009. Durante 2010 los precios del petróleo promediaron entre $70.00 y $85.00 por barril, y a lo largo de 2011 se mantuvieron más o menos estables. Entre 2011 y 2012 se vivió una tendencia al alza, y los precios llegaron a $113.00 por barril debido sobre todo al incremento de la inestabilidad económica en Europa por los problemas de Grecia y a las conflagraciones políticas derivadas de la Primavera Árabe.

Desventajas de los precios altos Mantener altos los precios del petróleo implica ciertas desventajas para la OPEP. En primer lugar, la competencia de los países ajenos a la organización aumenta debido a que los ingresos procedentes de los competidores son mayores. Además, en vista de que algunos países miembros de la OPEP están poniendo barreras a la producción, importantes productores como BP, ExxonMobil y Shell han optado por hacer grandes inversiones en zonas como la cuenca del mar Caspio, el Golfo de México y Angola, y están tratando de penetrar en áreas como la Federación Rusa. Se espera que la producción en esos territorios crezca significativamente. Los precios altos también atraen competencia para el petróleo convencional, incluyendo otras formas del hidrocarburo (como el petróleo de esquisto y los combustibles biológicos) y la energía nuclear, aunque el daño sufrido por los reactores nucleares en Japón a consecuencia del terremoto y el tsunami ocurridos en 2011 tuvieron un escalofriante efecto en la percepción de este tipo de energía.

Para la OPEP, la desventaja de que el petróleo tenga un precio alto es que:

- Los productores invierten en países ajenos a la organización.
- Se complica el equilibrio de sus objetivos sociales, políticos y económicos.

Por otro lado, las fuerzas políticas y sociales también afectan los precios del petróleo. En 2011 los mercados petroleros se vieron impactados por la guerra civil en Libia, ocasionando que los precios del petróleo se elevaran ante el temor de que el conflicto se contagiara a otros productores de Medio Oriente.

Viendo a Futuro ¿La OMC podrá hacer frente a los efectos de la integración bilateral y regional?

¿El futuro estará en la integración regional? ¿La Organización Mundial de Comercio se convertirá en el foco de la integración económica global? El objetivo de la OMC es reducir las barreras al comercio de bienes, servicios e inversiones. Los grupos regionales intentan hacer eso mismo y mucho más. Aunque la Unión Europea ha introducido una divisa común y está aumentando el nivel de cooperación en áreas como la seguridad y la política exterior, lo más probable es que la OMC nunca aborde esos temas. La integración regional lidia con los problemas específicos que enfrentan naciones particulares, mientras que la OMC tiene que solucionar las dificultades de todos los países del mundo.

No obstante, el hecho es que la integración regional podría contribuir a que la OMC alcance sus objetivos de tres maneras principales:

1. El regionalismo puede conducir a la liberalización de temas de los que no se ocupa la OMC.
2. El regionalismo es más flexible, dado que por lo general involucra a unos cuantos países con condiciones y objetivos similares.
3. Los acuerdos regionales bloquean la liberalización, sobre todo en países en vías de desarrollo.

Como hemos visto en este capítulo, ningún acuerdo comercial es sencillo ni perfecto. Debido a su tamaño, la OMC enfrenta serios desafíos. Los tratados regionales, como el TLCAN, la UE, el MERCOSUR y otros también tienen numerosos retos que solucionar. Por lo que se refiere al TLCAN y al MERCOSUR, la presencia de un país dominante (Estados Unidos en el primero y Brasil en el segundo) implica que no hay equilibrio de poder entre los países miembros. La UE tiene sus propias batallas que pelear en vista de su crecimiento y de la crisis de deuda que afecta a varios de sus integrantes, sobre todo a Grecia. Además, la UE enfrenta un reto real en cuanto a determinar qué hacer con Turquía, país que ha solicitado su integración al grupo. Con todo, habrá que tomar en cuenta que, con excepción de Alemania, la población turca es mayor que la de cualquiera otro de los países que conforman la UE, y que Turquía sería el único miembro predominantemente musulmán. En vista de la preocupación que despierta el Islam radical y del hecho de que los miembros de la UE tienen un pasaporte común y completa movilidad de la fuerza laboral, la situación podría convertirse en una pesadilla para la seguridad de los demás integrantes.

La integración regional en África seguirá dándose a un ritmo lento debido a los problemas políticos y económicos de la zona. No obstante, África es rica en recursos naturales y, en el futuro, será uno de los socios comerciales favoritos de China, siempre ávida de recursos. Esto contribuirá a llenar de divisas las arcas de los países africanos, y posiblemente también les ayudará a resolver algunos de sus problemas permanentes. La integración de Asia, en primer lugar a través de la AFTA, se acelerará a medida que las economías del Este y el Sudeste sigan abriéndose y colaboren para enfrentar el desafío chino. En los años recientes, las naciones asiáticas han firmado entre sí más de 70 acuerdos comerciales. Japón, que no es miembro de la AFTA, ha firmado varios tratados bilaterales con otros países de Asia, incluyendo un acuerdo de libre comercio de bienes con los miembros de la ASEAN; además, está en vías de implementar nuevos convenios con Australia, el Consejo de Cooperación del Golfo, India y Corea. A pesar de lo anterior, es probable que la clave para el crecimiento de casi todas las naciones del sudeste asiático sea China y su cada vez mayor influencia en Asia y el resto del mundo.

Los desafíos para la OMC no provienen únicamente de la creciente fortaleza de los grupos regionales, sino también de las fuertes divisiones que hay al interior de la organización entre los países desarrollados y en vías de desarrollo. Como señalamos antes en este capítulo, el acuerdo de Doha ha sido un desastre hasta el momento, y no parece que su ambiciosa agenda llegue a concretarse. Aunque es probable que en el futuro los acuerdos bilaterales sean los más efectivos, no dejan de implicar retos. Estados Unidos, por ejemplo, ha tratado de cerrar acuerdos con Corea, Panamá y Colombia, pero el gobierno no ha logrado obtener la aprobación del Congreso a causa de problemas políticos generados por los demócratas y los sindicatos. Caterpillar, fabricante estadounidense de equipo de construcción y minería, sería muy feliz si se firmara el acuerdo con Colombia, ya que derivaría en una reducción arancelaria de entre 5 y 15 por ciento en los equipos para minería, disminuyendo de manera significativa el costo de venta de esos productos.[60] Otro beneficio sería el aumento de empleos sindicalizados para producir el equipo a exportar, pero los problemas políticos y económicos son difíciles de resolver. Casi todos los acuerdos bilaterales tienen que lidiar con retos similares, dependiendo de las naciones involucradas. Como se comentó antes, China estará siempre dispuesta a firmar convenios bilaterales porque no le preocupan los temas laborales ni ecológicos, mientras que otros países, como Estados Unidos, corren el riesgo de que muchos acuerdos bilaterales potenciales se vengan abajo por razones políticas. Será interesante ver cómo se resuelve en el futuro este aspecto político de la integración. ■

Walmart viaja al Sur

CASO

Comercial Mexicana, S. A. (Comerci), una de las cadenas de tiendas minoristas más grandes de México, está enfrentando un serio dilema.[61] A partir del agresivo ingreso de Walmart al mercado minorista mexicano, para Comerci ha sido cada vez más difícil seguir siendo competitiva. La sólida presencia operativa de Walmart y los bajos precios que maneja desde que el TLCAN suprimió los aranceles, han aumentado la presión sobre Comerci. Hoy en día sus directivos tienen que determinar qué debe hacer la empresa para competir con Walmart.

¿Qué ocasionó esta intensa presión competitiva sobre Comerci y cuál puede ser el futuro de esta empresa? El sector minorista mexicano se ha visto enormemente beneficiado por la creciente liberalización comercial impulsada por el gobierno. Tras décadas de proteccionismo, México se unió al GATT en 1986 con la intención de contribuir a la apertura de su economía a nuevos mercados. En 1990, cuando la economía mexicana se hallaba en un momento de auge y las negociaciones sobre libre comercio con Estados Unidos y Canadá estaban llevándose a cabo, el fundador de Walmart, Sam Walton, se reunió con el presidente de Cifra, organización líder en el mercado minorista de México. Esta junta derivó en una empresa conjunta 50/50 para la apertura del primer Sam's Club (subsidiaria de Walmart) en el país. La tienda se inauguró en 1991 en la Ciudad de México.

Sólo se necesitaron algunos meses de operación para que el éxito de esta iniciativa quedara confirmado: la tienda rompió todos los récords de Sam's Club en Estados Unidos. La empresa conjunta evolucionó hasta incorporar todas las nuevas tiendas y, hacia 1997, Walmart adquirió las acciones suficientes para tener injerencia en Cifra. En el 2000, el nombre de esta organización cambió a Walmart de México, S. A. de C. V. y comenzó a utilizar las siglas WALMEX. Tras la consolidación de sus operaciones en Centroamérica, la nueva empresa empezó a conocerse como Walmart México y Centroamérica.

Antes de 1990, Walmart nunca había intentado ingresar a México ni a ningún otro país distinto de Estados Unidos. Una vez que empezó a crecer en México, la dirección creó, en 1993, la Walmart International Division. Para el primer trimestre de 2011, Walmart se había expandido a 15 países fuera de Estados Unidos mediante la construcción y adquisición de nuevas tiendas. Hoy opera en Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, India, Japón, México, Nicaragua, Puerto Rico y Reino Unido. A través de sus operaciones internacionales, Walmart atiende a clientes y asociados más de 200 millones de veces a la semana.

En vista de que su crecimiento en Estados Unidos se ha detenido, Walmart está buscando la expansión internacional. Actualmente cuenta con 8 mil unidades minoristas en todo el mundo,



◀ Walmart se ha expandido con éxito a México, y sus tiendas reflejan la escala y calidad de lo mejor de la organización en el mundo. El familiar logo Walmart y su combinación de colores son típicos de sus puntos de venta.

Fuente: Cortesía de los archivos de Walmart de México y Centroamérica.

de las cuales 4557 se ubican fuera de Estados Unidos; la empresa da empleo a más de 730 mil personas fuera de Estados Unidos. En el año fiscal 2010 su división internacional reportó un incremento de 1.31 por ciento en las ventas con respecto al año anterior, superando los $101 mil millones. La división internacional representa aproximadamente 24.7 por ciento de las ventas.

Sin embargo, el éxito internacional de Walmart varía según el país. La organización se ha esforzado por responder a las preferencias de los consumidores y trabaja armoniosamente con proveedores de Japón, aunque encontró problemas en Reino Unido; por otro lado, no consiguió generar ganancias en Alemania y Corea del Sur, así que tuvo que retirarse por completo de ambos mercados. En contraste, ha prosperado en Canadá y, de manera sobresaliente, en México. Las operaciones de Walmart en Canadá comenzaron en 1994 con la adquisición de 122 tiendas Woolco. Actualmente cuenta con más de 325 almacenes Walmart y disfruta de fuertes asociaciones con proveedores canadienses. En México, Walmart opera 1242 unidades, incluyendo los Sam's Club, Bodegas (tiendas de descuento), Walmart Supercenters, Superama (especializados en abarrotes), Suburbias (especializados en ropa), y restaurantes VIPS, con lo que se ha convertido en el minorista más grande de este país.

Tomando en cuenta su tasa de éxitos y fracasos en la escena internacional, es lógico preguntarse en qué medida sus logros en Canadá y México han tenido origen en sus procesos internos, sus estrategias internacionales y su proximidad geográfica con esos mercados; asimismo, vale la pena evaluar si su situación en estas dos naciones puede atribuirse a los estrechos vínculos económicos que existen entre ellas y Estados Unidos gracias al TLCAN.

La ventaja competitiva de Walmart

Buena parte del éxito internacional de Walmart proviene de las prácticas probadas en que basa su desempeño la división estadounidense de la organización. Walmart es conocida por el lema "Precios bajos todos los días", el cual constituye el núcleo de su propuesta de valor. De hecho, este eslogan tiene una versión interna: "Costos bajos todos los días", que sirve para inspirar a los empleados a gastar sabiamente el dinero de la compañía para disminuir los costos. En vista del enorme tamaño de la organización y de su volumen de compras, Walmart puede negociar con los proveedores para que bajen sus precios a niveles más convenientes.

Por otro lado, Walmart trabaja muy estrechamente los niveles de inventario con sus proveedores, utilizando un avanzado sistema de información que les avisa a estos últimos cuándo se ha hecho una compra y en qué momento Walmart solicitará más mercancía. De esta manera, los proveedores pueden planificar con mayor precisión sus ciclos de producción; al hacerlo, sus costos de manufactura se reducen y Walmart disfruta ahorros que luego puede transferir a los consumidores mediante precios más bajos.

Walmart tiene también un sistema único de distribución que reduce los gastos. Para ello, construye bodegas enormes, conocidas como Centros de Distribución, en ubicaciones estratégicas que reciben la mayor parte de los productos que vende en sus tiendas. Ahí las mercancías son ordenadas y acomodadas con base en un complejo sistema de códigos de barras; a continuación, un método de información de inventario las transporta a las tiendas, para lo cual se emplea una flotilla de camiones propiedad de la empresa o de uno de sus socios. El centro de distribución permite que Walmart negocie precios más bajos con sus proveedores gracias a los grandes volúmenes de compra.

Estas estrategias han derivado en un enorme éxito para Walmart. Por si fuera poco, la empresa emplea la segunda computadora más poderosa del mundo —superada solamente por la del Pentágono— para controlar su logística.

Walmart en México

Antes de la aprobación del TLCAN, Walmart enfrentó algunos retos al tratar de expandirse a México. Uno de sus mayores desafíos fueron los gravámenes a la importación de muchos de los bienes vendidos en sus tiendas, algo que obstaculizaba su oferta de "Precios bajos todos los días".

Como desconocía la demanda local, Walmart llenó sus anaqueles con productos como patines para hielo, aparejos para pesca y podadoras montables, todos los cuales son artículos poco populares en México. En lugar de informar a las oficinas centrales que no necesitarían esos productos, los gerentes mexicanos les aplicaron grandes descuentos, lo cual dio por

resultado que el sistema automático de inventario reordenara los productos una vez que se había logrado vender el primer lote. Walmart se topó también con problemas logísticos derivados de carreteras en mal estado y escasez de camiones de reparto. Otra dificultad fue el choque cultural entre los ejecutivos de Arkansas y los gerentes mexicanos.

Algunos de estos inconvenientes fueron resueltos conforme se fue adquiriendo experiencia, pero el surgimiento del TLCAN en 1994 los resolvió en su mayor parte. Entre otras cosas, el TLCAN redujo de 10 a 3 por ciento los aranceles impuestos a los bienes estadounidenses vendidos en México. Antes del TLCAN Walmart no representaba grandes riesgos para compañías como Comerci, Gigante y Soriana, los principales minoristas de México. Pero una vez firmado el acuerdo, las barreras desaparecieron y Walmart se encontró en igualdad de circunstancias con sus competidores; era lo único que necesitaba para asumir el liderazgo. A pesar de ello, hay que tomar en cuenta que el comercio minorista es el segundo sector más competitivo de la economía mexicana, justo por debajo de la venta de autopartes, así que para Walmart no ha sido sencillo hacer frente a las cadenas minoristas locales, ya sean mexicanas o extranjeras, como la estadounidense Costco y la francesa Carrefour.

Una vez que el TLCAN entró en vigor, México hizo inversiones significativas en infraestructura pública y privada, lo cual contribuyó a que Walmart mejorara la eficiencia de su red de distribución. La firma del TLCAN también abrió aún más las puertas mexicanas a la inversión extranjera. Walmart pagaba enormes tarifas por la importación de los bienes que enviaba a México desde áreas como Europa y Asia. Las empresas foráneas sabían que si construían plantas de manufactura en México podrían abaratar sus costos gracias a la fuerza laboral local, y además tendrían la oportunidad de distribuir sus productos en la zona de libre comercio del TLCAN, es decir, en México, Estados Unidos o Canadá.

Cuando estas empresas comenzaron a construir plantas de manufactura en México, Walmart pudo comprar sus productos sin pagar los elevados aranceles a la importación. Un ejemplo de esta táctica es Wega, la línea de televisores de pantalla plana de Sony. Los almacenes Sam's Club de México importaban de Japón estos televisores, pagando un arancel de 23 por ciento y altísimos costos de transportación, lo cual provocaba que el precio al minorista de este artículo llegara a $1600. En 1999, Sony construyó una planta de manufactura en México, gracias a lo cual Sam's Club pudo adquirir los Wega sin pagar aranceles a la importación; estas condiciones permitieron disminuir también las tarifas de transportación. Sam's Club transfirió estos ahorros a los consumidores, ofreciéndoles un precio minorista de sólo $600. Como se mencionó antes en este mismo capítulo, Sony amplió su fábrica en Tijuana para producir televisores de pantalla plana que pudieran utilizarse para proveer al mercado local o ser exportados a Estados Unidos.

Asimismo, el TLCAN dio lugar a mejores proveedores debido al aumento de la competencia y a la eficiencia en las empresas que querían ganarse la confianza de sus clientes. Los proveedores han invertido para volverse más productivos y competitivos; al mismo tiempo, se han visto beneficiados con un mayor acceso a mejores materiales y tecnologías en la región. Por otra parte, al haber mejores proveedores también aumentó la variedad de productos disponibles para el consumidor a un rango de precios más amplio, lo cual permitió que Walmart ofreciera ahorros más interesantes a sus clientes y, en consecuencia, éstos incrementaran su poder de compra. En otro sentido, el TLCAN contribuyó a que México lograra un mayor crecimiento económico con tasas de inflación más bajas, y esto también representó una ventaja para el poder de compra de los consumidores.

Comerci y otras empresas han combatido las tácticas de Walmart bajando también sus precios, pero en muchos artículos han sido incapaces de disminuirlos a como los ofrece Walmart. El poder de negociación de Walmart con sus proveedores es lo bastante sólido para garantizarles las mejores condiciones. Por otro lado, casi todos los minoristas mexicanos fijaban los precios de los bienes de otra forma: en lugar de bajarlos, acostumbraban poner ciertos artículos en oferta o con grandes descuentos, estrategia conocida como "alto y bajo". Ahora están tratando de ajustar su estructura de precios a la que emplea Walmart, pero siguen sintiéndose frustrados por el hecho de que ésta continúa reduciendo sus costos.

Formación de Sinergia

Incapaces de competir con Walmart bajo las nuevas condiciones, Comerci, Soriana y Gigante estuvieron a punto de desaparecer. Walmart es ahora el minorista más grande de México y se ha convertido en la mayor fuente de empleos del país al ofrecer 219 700 puestos de trabajo. Ante el

temor que les producía el predominio de este gigante minorista, las tres cadenas de supermercados antes mencionadas se apresuraron a formar un consorcio de adquisiciones que les permitiera negociar con los proveedores mejores precios por volumen. Esta colaboración, conocida como Sinergia, cayó en problemas con los reguladores locales y con el Consejo Mexicano de Productos de Consumo en virtud de que se pensó que Sinergia utilizaría su poder de compra para forzar a los proveedores a ofrecerle precios irracionalmente bajos. Sin embargo, a final de cuentas el consorcio fue aprobado a condición de que emitiera informes periódicos detallando la naturaleza de sus convenios de compra y firmara acuerdos confidenciales con las cadenas participantes para evitar la manipulación de precios y un comportamiento monopólico.

Pero la incesante expansión de Walmart dio lugar a otras acciones más drásticas. Para Comerci, 2010 fue un mal año porque tuvo que reestructurar la deuda que contrajo a partir de una toma de riesgos de derivados en moneda extranjera, los cuales dieron por resultado importantes pérdidas. En 2011 anunció que estaba lista para expandirse abriendo nuevas tiendas; por otro lado, se involucró en varias alianzas estratégicas, incluyendo una con la empresa estadounidense Costco, uno de los principales competidores de Walmart; Comerci adquirió 50 por ciento de Costco México. En 2007, Gigante vendió su cadena de supermercados a Soriana, permitiendo que ésta se expandiera por adquisición y desarrollara más eficiencias de compra para su ahora más grande red de supermercados.

Expansión de Walmart en Centroamérica

Walmart introdujo dos cambios significativos en sus operaciones en México. La primera es que Walmart de México adquirió Walmart Centroamérica en 2009, convirtiéndose en Walmart de México y Centroamérica. Uno de los factores que facilitaron la adquisición fue el hecho de que, además de ser miembro del TLCAN, México firmó acuerdos de libre comercio con 49 países alrededor del mundo, incluyendo varios en Centroamérica. Esto le significó la posibilidad de obtener acceso a más productos y proveedores. En 2010, Walmart trabajó con más de 26 200 proveedores de México y Centroamérica, y más del 60 por ciento de los que tenían su base en México eran pequeñas y medianas empresas. La organización también fue capaz de coordinar mejor su red de distribución —compuesta por 14 centros en México y 11 en Centroamérica—, ubicándola estratégicamente a lo largo de la región.

En segundo lugar, Walmart estableció en la zona un método de operaciones de esquema múltiple para atender a diferentes segmentos de consumidores. Esto sucedió no sólo en México sino también en Centroamérica a través de bodegas y tiendas de descuento, hipermercados, clubes y supermercados. Dos de los diferentes conceptos de tienda que estableció son



Superama es una cadena de supermercados, propiedad de Walmart en México, cuya estrategia consiste en atender los gustos de los consumidores mexicanos de nivel socioeconómico más alto.

Fuente: Cortesía de los archivos de Walmart de México y Centroamérica.

Bodega Aurrerá y Superama, en ambos casos se trata de supermercados dirigidos a distintos sectores demográficos. Además, Walmart abrió tiendas de ropa y restaurantes, y profundizó su conocimiento sobre México para poder llegar mejor a la comunidad hispana en Estados Unidos abriendo un almacén con tema latino en Houston, Texas, bajo el nombre de Más. Éste es un producto derivado de Sam's Club. Por otro lado, Walmart importó productos desde México para sus tiendas estadounidenses dirigidas a la comunidad hispana. ■

PREGUNTAS

1. ¿Qué influencia tuvo la implementación del TLCAN en el éxito de Walmart en México?
2. ¿En qué medida el éxito de Walmart es resultado del TLCAN, y qué tanto se debe a la estrategia competitiva inherente de la compañía? En otras palabras, ¿algún otro minorista estadounidense hubiera sido capaz de alcanzar el mismo éxito en México después del TLCAN, o Walmart constituye un caso especial?
3. ¿Qué hicieron Comerci y Soriana para seguir siendo competitivos? ¿Qué más considera usted que deben hacer para continuar siéndolo en el futuro?
4. ¿Qué opina usted de la estrategia de Walmart en México y Centroamérica, y cuál considera que fue el papel que jugaron en su éxito los acuerdos bilaterales y la proximidad geográfica? ¿Qué retos cree que enfrentará Walmart de México y Centroamérica al seguir expandiéndose en la región?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab para seguir practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) comenzó en 1947, y constituyó un medio para que las naciones siguieran negociando la reducción y eliminación de las barreras comerciales y acordaran simplificar los mecanismos para dirigir el comercio internacional.
- La Organización Mundial de Comercio (OMC) reemplazó al GATT en 1995, y sigue impulsando las negociaciones comerciales con la intención de difundir el principio de comercio sin discriminación, ofrecer mejores formas de mediación en las controversias comerciales y hacer cumplir los acuerdos.
- Los esfuerzos por la integración económica regional comenzaron a surgir después de la Segunda Guerra Mundial, cuando las naciones se dieron cuenta de los beneficios de la cooperación y del crecimiento de los mercados. Los principales tipos de integración económica son las zonas de libre comercio y las uniones aduaneras, seguidos por los mercados comunes que representan una integración económica y política más amplia.
- Los acuerdos de libre comercio dan lugar a la creación y a la desviación del comercio a medida que las barreras comerciales desaparecen para los países miembros, pero siguen vigentes para el resto de las naciones. La reducción de barreras comerciales provoca efectos estáticos los cuales, en el contexto de la integración económica, mejoran la eficiencia de la asignación de recursos y afectan tanto a la producción como al consumo. Los efectos dinámicos son eficiencias internas y externas que surgen debido a cambios en el tamaño del mercado.
- Una vez que se elimina el proteccionismo entre los países miembros, la creación de comercio permite que las EMN se especialicen y comercien con base en su ventaja comparativa.
- La desviación del comercio se da cuando la oferta de productos se desplaza de los países que no son miembros de un bloque económico hacia aquellos que sí lo son.
- En contraste con la integración económica global, la integración regional ocurre en virtud de la mayor facilidad que implica promover la cooperación en una menor escala.
- La Unión Europea (UE) es un mercado común efectivo que ha suspendido casi todas las restricciones sobre la movilidad de los factores y está homologando las normas políticas, económicas y sociales de sus miembros. Está conformada por 27 países, incluyendo 12 (casi todos de Europa central y oriental) que se unieron en 2004 y 2007. La UE ha abolido las barreras comerciales en la región, instituido un arancel externo común y creado una moneda común, el euro.
- El Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) fue diseñado para eliminar las barreras arancelarias y liberalizar las oportunidades de inversión y la comercialización de servicios. Las cláusulas importantes del TLCAN tienen que ver con aspectos laborales y del medio ambiente.
- Existen grupos comerciales importantes en diversas partes del mundo, incluyendo Latinoamérica, Asia y África.
- La Organización de las Naciones Unidas está conformada por representantes de casi todos los países del mundo, y tiene influencia sobre el comercio internacional y el desarrollo en varias formas significativas.
- Muchos países en vías de desarrollo dependen de las exportaciones de commodities como fuente de las divisas que necesitan para su desarrollo económico. La inestabilidad en los precios de los productos básicos ha generado fluctuaciones en los ingresos por exportación. La OPEP es un acuerdo que ha resultado muy efectivo en el tema de commodities porque se esfuerza por estabilizar su oferta y su precio.

TÉRMINOS CLAVE

Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) (p. 291)
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) (p. 308)
Comunidad Andina (CAN) (p. 308)
Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM) (p. 307)
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, CNUCYD (UNCTAD) (p. 314)
Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) (p. 312)
economías de escala (p. 296)
efectos dinámicos (p. 296)
efectos estáticos (p. 296)
euro (p. 300)
Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) (p. 311)
integración bilateral (p. 290)
integración económica (p. 290)
integración global (p. 290)
integración regional (p. 290)
Liga Árabe (p. 312)
mercado común (p. 296)
MERCOSUR (p. 308)
Nación más favorecida (NMF), cláusula de la (p. 291)
Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) (p. 316)
Organización Mundial de Comercio (OMC) (p. 291)
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (p. 302)
Tratado de Lisboa (p. 300)
tríada (p. 290)
Unión Europea (UE) (p. 297)
Zona Panárabe de Libre Comercio (PAFTA) (p. 312)

NOTAS

1 ***Las fuentes 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 at 1.089 Million in '93", *Japan Times* (12 a 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, Bouyed 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 at Bay—1992 Unification Effort Smacks of Protectionism", *Wall Street Journal* (27 de octubre de 1988): A1; Jathon 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, "Toyota—Joining Europe", recuperado el 10 de mayo de 2007 de www.toyota-europe.com/experience/the_company/toyota-ineurope.aspx; página principal de Toyota: "Toyota: Company Company Profile", recuperado el 10 de mayo de 2007 de www.toyota.co.jp/en/about_toyota/outline/index.html; 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", *UK Guardian* (30 de marzo de 2007): 32; Informe anual de Toyota 2010: Toyota Motor Corporation, abril de 2010 (recuperado el 23 de marzo de 2011).

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): 251-275.

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 "Airbus wins WTO subsidy dispute, but Boeing says it's the winner", *New Europe* (28 de marzo de 2010), recuperado el 15 de abril de 2011 de www.neurope.eu/articles/99919.php; John Miller y Daniel Michaels, "Boeing Set for Victory Over Airbus in Illegal Subsidy Case", *Wall Street Journal* (3 de septiembre de 2009): A1, A14.

5 World Trade Organization, Dispute Settlement; DS316 Panel Report (30 de junio de 2010): "European Communities — Measures Affecting Trade in Large Civil Aircraft (recuperado el 8 de abril de 2011).

6 Nicola Clark, "W.T.O. Ruling on Airbus Subsidies Upheld on Appeal", *The New York Times* (19 de mayo de 2011): B3; John W. Miller, "WTO Gives Airbus a Mixed Win", *The Wall Street Journal* (19 de mayo de 2011): B3.7 Nathan Hodge "Boeing Bid Beats Europe for Tanker", *Wall Street Journal* (25 de febrero de 2011), recuperado el 15 de abril de 2011 de http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703408604576164642983838266.html.

8 John W. Miller, "Global Trade Talks Fail as New Giants Flex Muscle", *Wall Street Journal* (30 de julio de 2008): A1.

9 Daniel Ikenson, "Greasing the World Economy without Doha", *Wall Street Journal* (30 de julio de 2008): A15.

10 Recuperado de http://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/anrep12_s.pdf el 7 de marzo de 2013.

11 John W. Miller, "Doha-Lite Trade Deal Clears Hurdle at WTO", *The Wall Street Journal* (1 de junio de 2011): A15.

12 Recuperado el 1 de octubre de 2009 de www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/10ben_e/10b00_e.htm y http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/10mis_e/10m00_e.htm.

13 Steve Charnovitz, "Addressing Environmental and Labor Issues in the World Trade Organization", Progressive Policy Institute, 1999, recuperado el 15 de abril de 2011 de www.ppionline.org/ppi_ci.cfm?knlgAreaID=108&subsecID=128&contentID=649.

14 Martin Khor, "Rethinking Liberalization and Reforming the WTO" (28 de enero de 2000); Third World Network, documento recuperado el 15 de abril de 2011 de www.twnside.org.sg/title/davos2-cn.htm.
15 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 (documento recuperado el 6 de julio de 2007).
16 "Regional Trade Agreements", Organización Mundial de Comercio, documento recuperado el 30 de mayo de 2011 de www.wto.org/english/tratop_e/region_e/region_e.html#facts.
17 Bela Balassa, *The Theory of Economic Integration* (Homewood, Il.: Richard D. Irwin, 1961): 40.
18 Panjak Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review* (septiembre de 2001): 3-11.
19 Buckley *et al*., "Increasing the Size of the 'Country'".
20 Para más información sobre la UE, consulte su sitio web en http://europa.eu/index_es.htm (recuperado el 13 de febrero de 2013).
21 "EU Institutions and Other Bodies", http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/index_en.htm.
22 "The European Parliament" (2005), documento recuperado el 1 de octubre de 2009 de http://europa.eu.int/institutions/parliament/index_en.htm.
23 "The European Court of Justice" (2002), documento recuperadoel 1 de octubre de 2009 de http://europa.eu.int/inst/en/cj.htm.
24 Charles Forelle, "Microsoft Yields to EU on Browsers", *Wall Street Journal* (25/26 de julio de 2009): B1; Kevin J. Obrien, "Europe Drops Microsoft Antitrust Case", *The New York Times (online)*, 16 de diciembre de 2009, documento recuperado el 7 de junio de 2011.
25 Charles Forelle, "EU Adds IBM to Target List", *The Wall Street Journal* (27 de julio de 2010): B1.
26 James Canter, "Facing Antitrust Fights at Home, Google Tries to Avoid One in Europe", *The New York Times* (21 de febrero de 2011): B1.
27 John W. Miller, "Country Labeling Sets off EU Debate", *The Wall Street Journal* (6 de junio de 2011): B1.
28 "Q&A: The Lisbon Treaty", *BBC News*, última actualización el 17 de enero de 2001 en http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6901353.stm; y recuperado en línea el 7 de junio de 2011.
29 "Another Project in Trouble", *The Economist* (30 de abril de 2011): 57.
30 Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review* 79:8 (septiembre de 2001): 137.
31 Sandra Dibble, "Sony Will Increase Work Force in Tijuana", *The San Diego Union-Tribune* (26 de junio de 2009): E1.
32 Texto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, "Chapter 4: Rules of Origin", recuperado el 7 de junio de 2011 de www.ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/north-american-free-trade-agreement-nafta.
33 John W. Miller, "What Do You Mean By Made?", *The Wall Street Journal* (6 de junio de 2011): B1.
34 "Text of the North American free Trade Agreement, Chapter 4: Rules of Origin/Regional Content".
35 Oficina de la Representación Comercial de Estados Unidos, "North American Free Trade Agreement", recuperado el 7 de junio de 2011 de www.ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/north-american-free-trade-agreement-nafta.
36 Geri Smith y Elizabeth Malkin, "Mexican Makeover: NAFTA Creates the World's Newest Industrial Power", *Business Week* (21 de diciembre de 1998): 51.
37 Robert B. Zoellick, "Speech on NAFTA before the Foreign Trade Council", *USTR* (26 de julio de 2001): www.ustr.gov/speechtest/zoellick/zoellick_7.pdf.
38 Mike Ramsey, "VW Chops Labor Costs in U.S.", *The Wall Street Journal* (23 de mayo de 2011): B1.
39 Gary Fields, "Trade Dispute Divides Workers", *The Wall Street Journal* (6 de abril de 2010): A5.
40 Chris Roberts, "Mexican Truckers to Drive Cargo into U.S. Interior", *El Paso Times* (29 de mayo de 2011), documento ProQuest ID 2360820141.
41 Mario Osava, "South America: Brazil Outshines Regional Bloc", *Global Information Network* (27 de julio de 2009), documento recuperado el 2 de octubre de 2009 de www.proquest.com.
42 Matt Moffett y Paulo Prada, "Brazil, Argentina Drive to Settle Dispute Over Automobile Imports", *The Wall Street Journal* (21 de mayo de 2011): A11.
43 Alan M. Field, "Showdown for CAFTA-DR", *Journal of Commerce* (11 de abril de 2005): 1.
44 Harold McGraw y Mark Weisbrot, "Is CAFTA-DR a Good Thing?", *Miami Herald* (16 de abril de 2005): 25A; "Dominican Republic-Central America-United States Free Trade Agreement", documento recuperado el 1 de junio de 2011 de http://export.gov/FTA/caftan-dr/index.asp.
45 "CAFTA-DR Partners Agree to Fix Technical Errors in Agreement", *Textile World* 161:2 (marzo-abril de 2011): 10.
46 Field, "Showdown for CAFTA-DR", 1.
47 McGraw y Weisbrot, "Is CAFTA-DR a Good Thing?", 25A.
48 John Lyons, "Costa Rica Balks at Free-Trade Pact", *Wall Street Journal* (3 de mayo de 2005): A2.
49 Banco Mundial, "Countries – Data", documento recuperado el 2 de junio de 2011 de http://data.worldbank.org/country.
50 "AFTA Doha", *The Economist* (6 de septiembre de 2008): 85.
51 Patrick Barta y Alex Frangos, "Southeast Asia Linking Up to Compete with China", *The Wall Street Journal* (23 de agosto de 2010): A2.
52 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); Asia-Pacific Economic Cooperation, "About APEC", documento recuperado el 1 de octubre de 2009 de www.apecsec.org.sg.
53 "The African Union: Short of Cash and Teeth", *The Economist* (29 de enero de 2011): 46.
54 Organización de Naciones Unidas, documento recuperado el 14 de junio de 2011 de www.un.org/en/mainbodies/.
55 Organización de Naciones Unidas, "United Nations Global Compact", documento recuperado el 14 de junio de 2011 de http://unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html.
56 Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, "Commodities at a Glance", marzo de 2011, http://www.unctad.org/en/docssuc20112_en.pdf, p. 17 (recuperado el 14 de junio de 2011).
57 International Coffee Organization, recuperado el 14 de junio de 2011 de www.ico.org.
58 UNCTAD, "Commodities at a Glance", 9.

59 OPEC, "Does OPEC Control the Oil Market?", documento recuperado el 14 de junio de 2011 de www.opec.org/opec_web/en/index.htm.

60 Mark Drajem y Eric Martin, "Why Caterpillar Digs a Colombian Trade Deal", *Business Week* (18 a 24 de abril de 2011): 32.

61 ***Las fuentes incluyen las siguientes:*** Entrevista a Francisco Suárez Mogollón, Director de Relaciones Institucionales, Walmart de México y Centroamérica, 3 de junio de 2011; Dante Di Gregorio, Douglas E. Thomas y Fernán González de Castilla, "Competition between Emerging Market and Multinational Firms: Walmart and Mexican Retailers", *International Journal of Management* 25:3 (septiembre de 2008): 5321; Gabriela López, "Mexico Probes Retail Competition as Walmex Dominates", *Reuters Company News* (29 de mayo de 2002); "Walmart around the World", *The Economist* (6 de diciembre de 2001), en www.economist.com/displayStory.cfm?Story_ID=895888; David Luhnow, "Crossover Success: How NAFTA Helped Walmart 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): 21; Richard C. Morais, "One Hot Tamale", *Forbes* (27 de diciembre de 2004): 134-147; Mike Troy, "Walmart 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; Walmart Stores, "International Data Sheet", documento recuperado el 15 de julio de 2011 de http://walmartstores.com; *Walmart 2010 Annual Report*; Matthew Boyle, "Walmart v. The World", *CNNMoney* (19 de diciembre de 2007); "CATALYST: Walmart's Distribution Juggernaut", *Businessline* (14 de junio de 2007): 1. Jonathan Birchall, "Walmart Slims Down for China", *Financial Times* (2 de diciembre de 2010): 17; Miguel Bustillo, "After Early Errors, Wal-Mart Thinks Locally to Act Globally", *Wall Street Journal* (14 de agosto de 2009): A1; Miguel Bustillo, "Sam's Club Tests the Big-Box Bodega", *Wall Street Journal* (10 de agosto de 2009): B1; Karen Talley, "Wal-Mart Closes Moscow Office", *Wall Street Journal Online* (14 de diciembre de 2010) (recuperado el 27 de mayo de 2011); Comlay "Mexico's Comerci Boosts Investment, Store Openings", *Reuters* (24 de mayo de 2011), recuperado el 27 de mayo de 2011 de www.reuters.com/article/2011/05/24/comerci-idUKN2426789820110524.

capítulo 9

Mercados globales de divisas

Objetivos

1. Aprender los fundamentos del mercado cambiario.
2. Identificar las principales características del mercado cambiario, y comprender qué hacen los gobiernos para controlar el flujo monetario a través de las fronteras nacionales.
3. Describir cómo funciona el mercado cambiario.
4. Conocer las diferentes instituciones que tienen que ver con divisas.
5. Comprender por qué las empresas hacen tratos en monedas extranjeras.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab



Fuente: © Alex Ramsay / Alamy

Los negocios ajenos cuestan dinero.

—Proverbio portugués



CASO

Entre cables te veas: el mercado de la transferencia de dinero

Conocida desde hace tiempo como "la forma más rápida de enviar dinero", la empresa estadounidense Western Union controla casi 80 por ciento del mercado de la transferencia de dinero y es ampliamente reconocida como líder mundial en transferencias electrónicas, esto es, envíos de fondos a través de medios electrónicos entre instituciones financieras.[1] En este caso, se trata de una transferencia de una oficina de Western Union a otra; sin embargo, en la actualidad la compañía está enfrentando una dura competencia de los bancos, que pretenden apoderarse de su participación de mercado en el negocio de las transferencias electrónicas de dinero.

Western Union nació en 1851, cuando un grupo de empresarios de Rochester, Nueva York, formaron una compañía de impresión de telegramas. La empresa cambió su nombre a Western Union en 1861, cuando completó la primera línea telegráfica transcontinental. Western Union introdujo su primer servicio de transferencia de dinero en 1871, y comenzó a ofrecerlo fuera de Estados Unidos en 1989. Hoy en día hay más de 455 mil agencias de Western Union en más de 200 países y territorios alrededor del mundo. Las transferencias monetarias representan 85 por ciento de los ingresos de la empresa, y aproximadamente 50 mil millones de dólares estadounidenses son transferidos cada año a través de Western Union.

Los consumidores tienen muchas opciones distintas cuando envían dinero a través de Western Union. El dinero puede ser enviado personalmente a una de sus agencias autorizadas, por vía telefónica, o a través de internet, y los usuarios pueden utilizar efectivo, tarjetas de débito o de crédito. Los clientes tienen a su disposición oficinas de Western Union en las más diversas ubicaciones —ya sea una agencia de la empresa, una tienda de abarrotes o una oficina postal—, prácticamente en cualquiera de los lugares a donde la gente se dirige para hacer negocios. Para mandar dinero a India o a México a través de una agencia autorizada de Western Union, el cliente debe llenar un formulario de "Envío de dinero". Al término de la transacción el usuario recibe un comprobante que incluye un número de control de envío del dinero, el cual debe ser comunicado a la persona que recibirá los fondos. Para cobrar el envío, el destinatario debe llenar un formulario de "Recepción de dinero" y presentar el número de control de envío del dinero junto con una identificación válida en una agencia autorizada de Western Union.

CONVERSIÓN DE DIVISAS

Los fondos son convertidos a la moneda extranjera utilizando una tasa de cambio establecida por Western Union. Las tarifas por la transferencia de dinero se determinan con base en el monto enviado, en la forma en que se haga la transferencia (efectivo o tarjeta de débito o crédito), y en el destino del envío. Por ejemplo, mandar $500 de Utah a México cuesta $12. Parte del atractivo de Western Union radica en su velocidad y anonimato. La empresa es capaz de trasladar efectivo de un lugar a otro del mundo en sólo unos minutos. El dinero puede ser enviado a través de un corredor, ya sea en efectivo, por medio de tarjetas de débito o crédito, o utilizando una Tarjeta Dorada de Western Union. También, los remitentes del dinero deben llenar un formulario y mostrar una identificación apropiada.

ORÍGENES Y DESTINOS DE LOS MIGRANTES

La migración se basa en la oferta y la demanda. La gente trabaja en lugares distintos de su país de origen porque es donde encuentra acceso a mejores oportunidades económicas. Las naciones aceptan a los trabajadores migrantes porque tienen escasez de fuerza laboral. Cada situación es distinta. En 2010 los cinco países con mayor tasa de inmigración fueron Estados Unidos (42.8 millones de personas), Rusia (12.3 millones), Alemania (10.8 millones), Arabia Saudita (7.3 millones), y Canadá (7.2 millones). Sin embargo, cuando se habla en términos porcentuales con respecto al total de la población, los tres destinos principales de los trabajadores migrantes fueron países pertenecientes al Consejo de Cooperación del Golfo, con Qatar en la primera posición (86.5 por ciento de la población total) y Emiratos Árabes Unidos (EAU), incluyendo a Dubai, en la tercera (70 por ciento de la población). De las cinco naciones con mayor emigración, México fue la número uno, con 11.9 millones de personas trabajando fuera de su territorio, e India la número dos, con 11.4 millones. El principal corredor migratorio en 2010 fue el que va de México a Estados Unidos, con 11.6 millones de trabajadores. India envió 2.2 millones a EAU, clasificándose como el noveno corredor migratorio. Si se deja de lado a la antigua Unión Soviética, el corredor India-EAU sería el quinto más importante del mundo.

El flujo de dinero también es interesante. En 2010 el principal país en materia de recepción de remesas fue India, con $55 mil millones, seguido por China, con $51 mil millones, y México, con $22 600 millones. Estados Unidos fue, con mucho, la principal nación en envío de remesas, $4830 millones. Según estimaciones, en 2010 había más de 215 millones de trabajadores migrantes internacionales en el mundo, los cuales generaron $325 millones en remesas para los países en vías de desarrollo.

La conexión mexicana (I)

Casi todos los trabajadores emigrados a Estados Unidos provienen de Latinoamérica y el Caribe. La mayoría de los movimientos de transferencia electrónica de Western Union en Estados Unidos son llevados a cabo por inmigrantes mexicanos que envían a casa parte de su salario para mantener a su familia. Históricamente, México ha clasificado como el mayor destino de remesas entre los países latinoamericanos, seguido por Brasil. De hecho, las remesas han superado ya la inversión extranjera directa y la ayuda internacional como fuentes de divisas foráneas. Asimismo, el mayor ingreso de divisas extranjeras a México es el que se genera por la comercialización del petróleo, seguido por las remesas y, en tercer lugar, el turismo.

TIPOS DE CAMBIO Y COMPETENCIA

En 1997 Western Union tuvo que enfrentar una demanda colectiva, bajo la acusación de usar tipos de cambio más bajos que los empleados por el mercado cambiario y sin informar al público de la diferencia. La demanda se resolvió en 2000, y actualmente Western Union está obligada a declarar en sus recibos y herramientas publicitarias que utiliza su propio tipo de cambio en las transacciones que lleva a cabo, y que cualquier diferencia entre éste y la tasa del mercado es retenida por la empresa. Por ejemplo, al 10 de junio de 2011 el tipo de cambio del mercado era de 11.87 pesos mexicanos por dólar estadounidense ($500 = 5935 pesos); el tipo de cambio que ofrecía Western Union era de 11.56 pesos por dólar ($500 = 5780 pesos). Una de las razones por las que se da esta diferencia radica en que la tasa del mercado suele ser aplicable para transacciones comerciales muy grandes, mientras que las transacciones normales de Western Union son mucho menores. Entre más pequeña sea la transacción, menos favorable será el tipo de cambio. Es algo así como comprar algún producto al mayoreo en lugar de adquirir sólo unas pocas unidades.

Las instituciones financieras, como los bancos, han presionado a Western Union para que use mejores tipos de cambio. Los márgenes de ganancia en el negocio de transferencia de dinero pueden alcanzar hasta 30 por ciento, por lo que muchos bancos han comenzado a ofrecer sus propios servicios de transferencia electrónica en un intento por aprovechar el crecimiento continuo que —según se cree— seguirá teniendo esta industria. Por ejemplo, en 2001 el banco Wells Fargo accedió a aceptar las tarjetas de identidad consular de los inmigrantes mexicanos como identificación para abrir cuentas bancarias si carecen de permisos de conducir expedidos por Estados Unidos. Dichas tarjetas verifican la identidad de los mexicanos, pero sin revelar su estatus migratorio. Cuando Wells Fargo tomó esta decisión, el número de cuentas bancarias abiertas con la identificación consular se incrementó en más de 500 por ciento en un periodo de tres años.

La conexión mexicana (II)

Wells Fargo y otros bancos estadounidenses, incluyendo Citibank y Bank of America, han establecido alianzas con los bancos mexicanos para ofrecer cuentas de remesas a los migrantes que trabajan en Estados Unidos. Los migrantes pueden abrir cuentas en bancos de Estados Unidos utilizando su identificación consular y, además, tienen derecho a solicitar dos tarjetas de débito, una para ellos y otra para su familia que dejaron en casa. De esta manera pueden depositar dinero en la cuenta estadounidense, y sus familiares pueden retirar el dinero en un banco mexicano.

En 2005, la Reserva Federal de Estados Unidos se reunió con el Banco de México para crear un nuevo programa que facilitara las remesas hechas entre ambos países. Este programa permite que los bancos comerciales estadounidenses procesen las transferencias de dinero solicitadas por los trabajadores mexicanos a través de la cámara de compensación automatizada de la Reserva Federal, la cual está vinculada al Banco de México, que es la institución bancaria central del país.

Incluso las tarifas por transferencias electrónicas de los bancos son más baratas que las de Western Union. Por ejemplo, Wells Fargo cobra una tarifa de $6 por enviar $500 a México, mientras que Western Union cobra $12 por la misma transacción. Muchos bancos están optando por eliminar los diferenciales del tipo de cambio (la diferencia entre la tasa del mercado y la que ellos utilizan para la transferencia electrónica) y transferir el cargo a México para ofrecer alternativas más atractivas a los trabajadores inmigrantes.

Esta arremetida competidora de los bancos ha obligado a Western Union a reducir sus tarifas y ofrecer nuevos servicios, incluyendo entrega a domicilio del dinero transferido. Además, está ingresando a países como China e India para aumentar su participación de mercado. El incremento de la competencia ha provocado la baja de las tarifas por transferencia de remesas en todo el mundo. En Ucrania, por ejemplo, Western Union se vio obligada a reducir su tarifa de $43 a $20.

La conexión mexicana (III)

Los trabajadores migrantes se quejan de las altas tarifas y del diferencial del tipo de cambio de Western Union, pero muchos siguen usando sus servicios en lugar de emplear el método de enviar dinero a través de los bancos, el cual tiene un costo más bajo. La razón es que México tiene un historial de inestabilidad monetaria e inflaciones generalizadas, lo que ha ocasionado una desconfianza tradicional hacia los bancos. Otros migrantes basan su elección en las recomendaciones de boca en boca, o por la conveniencia y ubicación de las agencias de Western Union. Un buen número de ellos incluso ignora que hay una variedad de alternativas disponibles para enviar dinero, y desconoce cómo obtener un mejor trato.

Otra razón por la que muchos migrantes siguen utilizando los servicios de Western Union es su disponibilidad a nivel mundial. Para miles de pequeñas localidades, Western Union constituye el vínculo principal con el mundo exterior. Por ejemplo, Coatetelco es un pueblito ubicado al sur de la Ciudad de México y carece de banco. Ahí, un puñado de personas cultiva maíz, chile y fruta, pero las remesas de dinero —casi todas las cuales proceden de trabajadores agrícolas o de la construcción avecindados en Georgia y las Carolinas— representan

90 por ciento de sus ingresos. Patricio, de 49 años, cuenta que al final de cada mes recibe una llamada de sus dos hijos, quienes trabajan ilegalmente en Georgia. Los chicos le dan un código numérico, y Patricio recorre en automóvil o a caballo los casi 6.5 kilómetros que lo separan de la agencia Western Union más cercana, la cual se encuentra en una oficina de telégrafos del gobierno, para cobrar $600 que le envían sus hijos; para ellos este servicio tiene un costo de $40. Hay servicios más baratos de envío de remesas en la sucursal del banco Banamex en Mazatepec, un poblado cercano; sin embargo, hasta el momento, ni Patricio ni sus vecinos se muestran dispuestos a viajar los 13 kilómetros necesarios para llegar hasta ahí. Además, Patricio confiesa: "No nos gustan los bancos, porque lo hacen todo más difícil".

La conexión Dubai

Dubai es un interesante punto de comparación con México. Aunque los trabajadores de India y Pakistán van a Dubai debido a que les ofrece salarios más altos, en realidad son contratados por las empresas en Dubai. En vista de la relativamente pequeña población emiratí local, no hay manera de que Dubai pueda desarrollarse sin los trabajadores extranjeros, tanto calificados como semicalificados, e incluso los que carecen de habilidades específicas. India es la fuente natural de trabajadores, toda vez que Mumbai, India, se ubica a sólo 1900 kilómetros de Dubai, uno de los Emiratos Árabes Unidos. Los trabajadores deben contar con un permiso para emplearse en Dubai, y la vigencia del mismo es de tres años antes de tener que solicitar otro, aunque no les da la posibilidad de convertirse en ciudadanos. Por otro lado, no existe migración ilegal y los trabajadores son susceptibles de ser enviados a casa en cuanto sus empleadores decidan que ya no son necesarios.

Según estimaciones, en 2009 vivían y trabajaban 25 millones de extranjeros en los países del Consejo de Cooperación del Golfo (que incluye a Dubai), lo cual representa aproximadamente 78 por ciento de la fuerza laboral total, tanto pública como privada. Los trabajadores migrantes aumentaron la velocidad de la urbanización, aceleraron la creación de infraestructura y desarrollo económico, contribuyeron a la diversificación de los productos petroleros, e hicieron una importante aportación al crecimiento económico sólido.

Dado que en Dubai la fuerza laboral migrante no puede adquirir propiedades ni invertir en empresas comerciales, los trabajadores necesitan enviar a sus hogares el dinero que ganan. Western Union ha tenido éxito porque desarrolló un profundo conocimiento de los mercados de remesas. Este conocimiento le sirvió de base para acrecentar su experiencia en marketing étnico y diversificar su presencia con el ánimo de acercarse a los consumidores. En virtud de su rápido crecimiento en Dubai, Western Union ha desarrollado una elevada (y siempre en aumento) conciencia de marca, y ha trabajado arduamente para desarrollar productos y mensajes atractivos para sus clientes. Dubai y Estados Unidos difieren en términos de tamaño y demanda de fuerza laboral, e India y México son distintos en términos de cómo y por qué son fuente de mano de obra, pero entre todos estos países hay una constante: la gente necesita transferir dinero, y es justamente ahí en donde aparece Western Union.▶

Revisión de concepto

Cuando hablamos por primera vez del concepto de **empresa multinacional (EMN)** en el capítulo 1, hicimos hincapié en que las EMN son firmas que asumen un enfoque global con respecto a la producción y los mercados. Ahora agregamos que la necesidad de negociar en **moneda extranjera** es uno de los factores importantes del entorno en donde las EMN deben realizar sus actividades.

Introducción

Cambiar dinero de una moneda a otra y darle movilidad en diferentes partes del mundo son asuntos muy serios, tanto a nivel personal como al de las empresas. Para sobrevivir, las empresas multinacionales (EMN) y las pequeñas empresas de importación y exportación, por igual, deben comprender cómo funcionan el mercado cambiario y los tipos de cambio. En un escenario de negocios, existe una diferencia fundamental entre hacer un pago en el mercado doméstico y realizarlo en el extranjero. En la transacción local las empresas utilizan una sola moneda; en la transacción extranjera pueden emplear dos o más tipos de moneda. Por ejemplo, una compañía estadounidense que exporte esquíes a un distribuidor francés podría pedir a éste que le remita el pago correspondiente en dólares, a menos que tenga planes para utilizar euros en algo específico tal como, digamos, pagarle a un proveedor francés.

Suponga que usted es un importador estadounidense que se ha comprometido a comprar cierta cantidad de perfume francés, pagando al exportador galo 4 mil euros por el perfume. Asumiendo que cuenta con el dinero, ¿qué tendría que hacer para realizar el pago? En primer lugar, deberá dirigirse al departamento internacional de su banco local para comprar €4 mil al tipo de cambio vigente. Imaginemos ahora que el tipo de cambio euro-dólar es de €0.6974 por dólar. En tal caso, el banco cargaría a su cuenta $5736 ($4000/€0.6974) más los costos de transacción, y a cambio le entregaría un cheque especial, pagadero en euros, a nombre del exportador. Éste ten-

dría que depositar el cheque en un banco francés, el cual acreditaría €4 mil a la cuenta del exportador, y la transacción de divisas quedaría completada.

¿Qué son las transacciones de divisas?

Las **transacciones de divisas** son aquellas operaciones de negocios en las que interviene dinero denominado en la moneda de otro país o grupo de países.[2] El mercado en donde se realizan tales transacciones es conocido como **mercado cambiario**. Las transacciones de divisas pueden llevarse a cabo en forma de efectivo, fondos disponibles mediante tarjetas de crédito y débito, cheques de viajero, depósitos bancarios u otros títulos de corto plazo.[3] A manera de ejemplo, nuestro caso introductorio ilustra la manera en que los trabajadores migrantes mexicanos suelen utilizar los servicios de Western Union para convertir dólares a pesos y luego enviar el dinero vía electrónica a las agencias de Western Union ubicadas en México, en donde sus familiares pueden recuperarlo en forma de efectivo.

El **tipo de cambio** es el precio de una moneda o, de manera más específica, el número de unidades de una moneda con el que puede comprarse una unidad de otra moneda. Este número puede cambiar diariamente. El 15 de febrero de 2013, 1 euro podía adquirirse por 1.3390 dólares (y 1 dólar por 0.74683 euros). Los tipos de cambio permiten la fijación de precios internacionales y comparaciones de costos.

Divisa extranjera: dinero denominado en la moneda de otra nación o grupo de naciones.

Tipo de cambio: el precio de una moneda.

Participantes en el mercado cambiario

El mercado cambiario está compuesto por muchos participantes distintos. El **Banco de Pagos Internacionales (BPI)**, una institución bancaria central con sede en Basilea, Suiza, bajo la jurisdicción de 58 bancos centrales asociados, divide el mercado en tres categorías principales: *operadores primarios*, otras *instituciones financieras*, e *instituciones no financieras*.[4]

Los operadores primarios, conocidos también como *bancos mesa de dinero*, son instituciones financieras que participan de manera activa en los mercados de divisas y derivados tanto locales como foráneos. Se trata esencialmente de grandes bancos comerciales y de inversión, y puede considerarse que entre ellos están los 10 bancos e instituciones financieras más grandes del mundo en términos de su participación general en el mercado cambiario: Deutsche Bank, Barclays Capital, UBS, Citibank, JP Morgan, HSBC, RBS, Credit Suisse, Goldman Sachs y Morgan Stanley. (En nuestro caso final veremos que un banco mesa de dinero, HSBC, estuvo involucrado en la internacionalización gradual del yuan chino). En vista del volumen de transacciones en que intervienen, los bancos mesa de dinero influyen en el establecimiento de precios y son los amos del mercado.

El Banco de Pagos Internacionales divide el mercado cambiario en operadores primarios con obligación de presentar informes (también conocidos como proveedores bancarios o bancos mesa de dinero), otras instituciones financieras e instituciones no financieras.

Las otras instituciones financieras son aquellas no clasificadas como operadores primarios. Entre ellas están los bancos comerciales más pequeños, bancos de inversión y bolsas de valores, fondos de inversión, fondos de pensiones, fondos de inversión del mercado monetario, fondos en divisas, fondos mutualistas, empresas especializadas en la comercialización de divisas, etc. Western Union, cuyas actividades actuales se detallaron en nuestro caso introductorio, es un buen ejemplo de institución financiera no bancaria que trabaja con divisas internacionales.

Los consumidores no financieros son todos aquellos participantes distintos de los descritos líneas arriba e incluyen a usuarios finales no financieros, como los gobiernos y las empresas (empresas multinacionales y firmas y corporaciones pequeñas y de tamaño medio). Como se ilustra en la figura 9.1, los operadores primarios representan 39 por ciento de los participantes involucrados en transacciones de divisas internacionales, la categoría de otras instituciones financieras representa el 48 por ciento de los participantes, y los consumidores no financieros el 13 por ciento restante.

Cómo negociar con divisas internacionales

Las divisas internacionales se negocian a través de métodos electrónicos (41.3 por ciento de todas las transacciones), directamente con el cliente (24.3 por ciento), directamente entre bancos (18.5 por ciento), o a través de intermediarios mayoristas (*voice brokers*) (15.9 por ciento).[5] Por lo que respecta a los métodos electrónicos, existen varias modalidades. Una es el sistema de

Los corredores pueden negociar divisas:

- Mediante métodos electrónicos.
- Directamente con los consumidores.
- A través del mercado interbancario.
- Mediante intermediarios mayoristas.

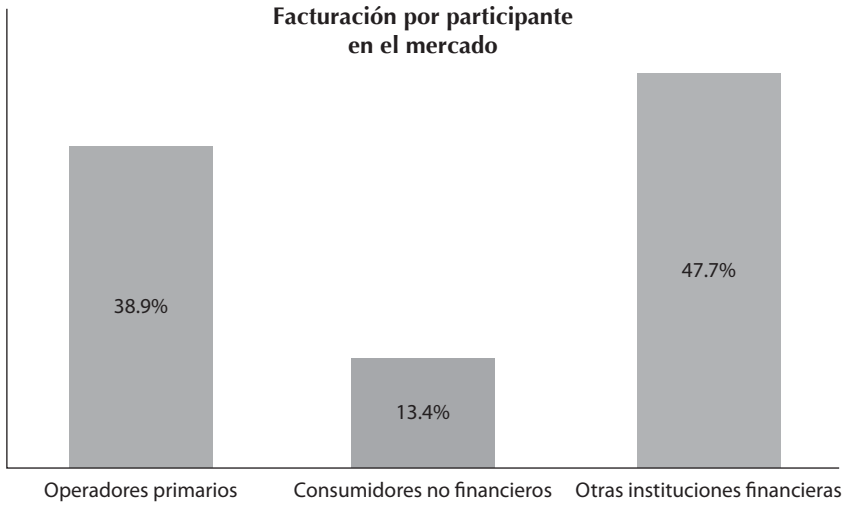


FIGURA 9.1 Mercados cambiarios: volumen operado por participantes en el mercado, diciembre de 2010

Por primera vez en la historia, en 2010 otras instituciones financieras superaron el número de transacciones realizadas entre operadores primarios. De hecho, la facturación de este tipo de intermediarios aumentó en 42 por ciento, a $1900 billones, en comparación con $1300 billones en 2007.

Fuente: Basada en Bank for International Settlements, *Central Bank Survey Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010* (Basilea, Suiza: BIS, diciembre de 2010): 8.

Revisión de concepto

Al analizar "El entorno político" en el capítulo 3, observamos que las relaciones que comprende el sistema político de un país —esto es, las relaciones entre sus instituciones, organizaciones y grupos de interés—, dependen de las "regulaciones y normas políticas" que el gobierno emplea para ejercer control. Como veremos en el capítulo 10, entre ellas se incluyen las regulaciones para la comercialización de divisas; de hecho, los gobiernos fungen como activos negociadores de divisas extranjeras mediante sus bancos centrales.

corretaje electrónico, en donde se concilian las transacciones de corredores de divisas mediante sistemas electrónicos como EBS, Reuters y Bloomberg. Otro es un sistema de comercio electrónico que se ejecuta en el sistema privado de un solo banco o en un sistema de intermediación de varios bancos. Un ejemplo de este tipo de sistema es FXConnect, empresa estadounidense con base en Boston, que provee opciones de comercialización y liquidaciones a sus clientes. Las transacciones directas con el cliente se refieren a aquellas que se realizan entre un operador primario y un operador no primario o un cliente, sin que haya una tercera parte involucrada. Por lo general, estas transacciones se realizan directamente vía telefónica o electrónica. Las operaciones interbancarias directas son las que se llevan a cabo entre bancos intermediarios, ya sea vía telefónica o electrónica. El sistema de intermediarios mayoristas funciona mediante comunicación telefónica con un intermediario mayorista especializado en divisas.[6] Los métodos electrónicos se dividen de manera casi equitativa en tres opciones: sistemas de corretaje, sistemas de comercialización de múltiples bancos y sistemas de comercialización de banco único.

Los servicios electrónicos que EBS, Reuters y Bloomberg ofrecen a los clientes también producen una buena cantidad de datos, noticias, cotizaciones y estadísticas sobre los diferentes mercados mundiales. Es bastante común que en una sala de transacciones haya más de un servicio electrónico para los operarios que tienen distintas preferencias. Bloomberg y Reuters ofrecen cotizaciones de mercado producidas por un gran número de mercados, así que los datos finales



Turistas negociando en el mostrador del mercado cambiario del Central World, en Bangkok, Tailandia. Los turistas tienen que pagar una tarifa por transacción para negociar divisas, y los operarios usan diferentes tipos de cambio para comprar y vender monedas extranjeras.

Fuente: © nick cunard/Alamy

representan muy apropiadamente los consensos del mercado. El sistema de EBS permite la realización de transacciones en vivo. Deutsche Bank, UBS y Barclays Capital están por dominar la comercialización electrónica de divisas con sus plataformas privadas. Si usted acepta negociar a través de ellas, tendrá que hacerlo a las tasas que marcan sus cotizaciones. Sin embargo, una rápida revisión al consenso del mercado en Bloomberg o Reuters le permitirá saber cuán adecuadas son dichas cotizaciones.

Reuters, EBS y Bloomberg ofrecen servicios electrónicos a su clientela. Éstos incluyen datos de mercado, noticias, cotizaciones y estadísticas acerca de los diferentes mercados internacionales.

Algunos aspectos del mercado cambiario

El mercado internacional de divisas se divide en dos segmentos principales: el mercado paralelo OTC, *over-the-counter*) y el mercado cambiario. El mercado OTC está compuesto por bancos comerciales como los ya descritos, por bancos de inversión y por otras instituciones financieras. El mercado cambiario comprende bolsas de valores, como CME Group (Chicago Mercantile Exchange), NASDAQ OMX, y NYSE Liffe, en donde se negocian ciertos tipos de instrumentos de divisas, como los futuros y las opciones.

Segmentos del mercado cambiario:

- Bancos comerciales y de inversión en mercados paralelos no organizados (*over-the-counter*, OTC).
- Mercado de valores.

INSTRUMENTOS OTC GLOBALES EN EL MERCADO CAMBIARIO

La frase "instrumentos OTC globales en el mercado cambiario" se refiere a *transacciones spot, transacciones forward a plazo, swaps de moneda extranjera, swaps de divisas, opciones sobre futuros de divisas y otros productos*. Todos estos instrumentos se negocian en los mercados mencionados. Las **transacciones *spot*** involucran el intercambio de divisas a partir de una tasa predeterminada para su entrega en un plazo de dos días hábiles. La tasa que se utiliza para celebrar la transacción se denomina **tipo de cambio *spot***. (En nuestro caso introductorio, donde analizamos las políticas de Western Union sobre conversión de monedas, se ofrece un buen ejemplo de la forma en que los individuos pueden negociar divisas en el mercado spot).

Instrumentos OTC en el mercado cambiario:

- Spot.
- Futuros a plazo.
- Swap de moneda extranjera.
- Swaps de divisas.
- Opciones sobre futuros de divisas.
- Otros productos.



El tipo de cambio spot es la tasa cotizada para las transacciones que requieren liquidación en un plazo de dos días.

Las **transacciones *forward* a plazo** tienen que ver con el cambio de divisas en una fecha futura, esto es, en un plazo superior a dos días hábiles. En otras palabras, es una compra o venta única de divisas para entrega posterior. La tasa de cambio a la que se lleva a cabo esta transacción es el tipo de cambio forward acordado entre ambas partes. La transacción forward se decide al tipo futuro sin importar cuál sea el tipo de cambio spot vigente al momento del acuerdo.

Las transacciones forward a plazo involucran la negociación de divisas para liquidación a un plazo superior a tres días y utilizan un tipo de cambio fijo, conocido como tipo de cambio forward.

En el caso de un ***swap* de moneda extranjera**, una divisa es permutada por otra en cierta fecha y luego cambiada a la moneda anterior en una fecha futura. Casi siempre, el primer tramo de la transacción (llamado también primera pata o *first leg*) de un *swap* de moneda extranjera es de tipo spot, y el segundo tramo es una operación forward. Digamos que IBM recibe de su subsidiaria en Reino Unido un dividendo en libras esterlinas, pero que utilizará ese tipo de divisa hasta 30 días más tarde cuando tenga que pagar a un proveedor británico. Por liquidez, a la empresa le resulta más conveniente tener dólares durante ese mes en lugar de conservar las libras esterlinas. Por esta razón, IBM podría entrar en un swap de moneda extranjera, cambiando las libras por dólares a través de un corredor que actúe en el mercado spot bajo el tipo de cambio correspondiente, y haría un contrato para comprarle libras a cambio de dólares 30 días después al tipo de cambio forward. Aunque los swap de moneda extranjera involucran al mismo tiempo una transacción spot y una forward, constituyen un solo movimiento.

Un swap de moneda extranjera comprende, al mismo tiempo, una transacción spot y una transacción forward.

Los ***swaps* de divisas** tienen más relación con los instrumentos financieros que devengan intereses (como los bonos), e involucran el intercambio de pagos de capital e intereses. Western Union, tema de nuestro caso introductorio, realiza más que nada transacciones spot y transferencias de fondos de un país a otro. Las **opciones** representan el derecho, pero no la obligación, de negociar divisas extranjeras en el futuro.

Un **contrato de futuros** es un acuerdo entre dos partes para comprar o vender una divisa particular a un precio específico en una fecha futura determinada, tal como se declara en un contrato estandarizado para todos los participantes en la transacción y no en una negociación OTC.



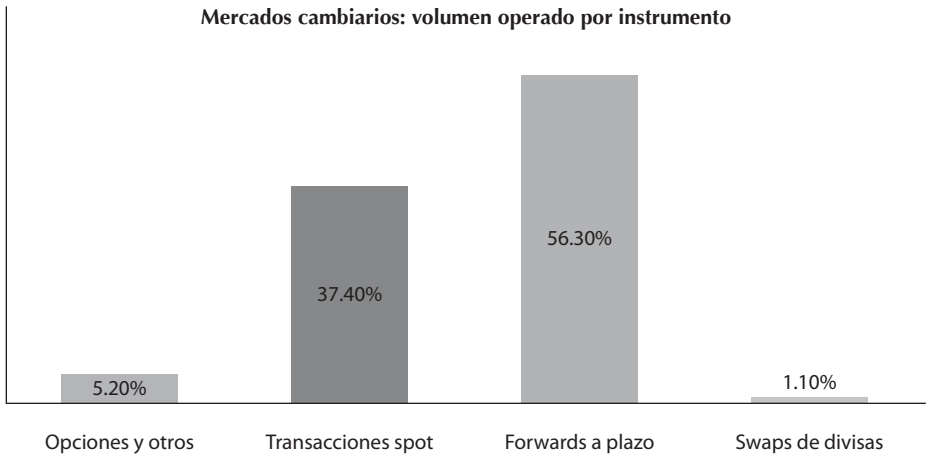
Los swap de divisas, las opciones, y los contratos de futuros son otras formas de transacción que tienen lugar en el mercado cambiario.

En la figura 9.2 se ilustra el volumen operado en el mercado cambiario por cada uno de los instrumentos mencionados (excepto los futuros que se negocian en bolsa, es decir, en un mercado organizado). Las transacciones forward a plazo y los swap de moneda extranjera siguen siendo los instrumentos dominantes, aunque buena parte de las ganancias devengadas en el periodo 2007-2010 provinieron del mercado spot, sobre todo de operaciones realizadas por otras instituciones financieras.

FIGURA 9.2 Mercados cambiarios: Volumen operado por instrumento, a diciembre de 2010

El volumen operado del mercado spot aumentó 8 por ciento desde la encuesta de 2007. Esto se debe, en buena medida, a que otras instituciones financieras participaron más activamente en la negociación de divisas. El resto de los mercados creció también, pero a tasas más moderadas.

Fuente: Basada en el Bank for International Settlements, *Central Bank Survey Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010* (Basilea, Suiza: BIS, diciembre de 2010): 10.



En 2010 el volumen estimado de ventas diario en el mercado cambiario fue de $4 billones, es decir, 20 por ciento superior al registrado en la encuesta de 2007.

TAMAÑO, COMPOSICIÓN Y UBICACIÓN DEL MERCADO CAMBIARIO

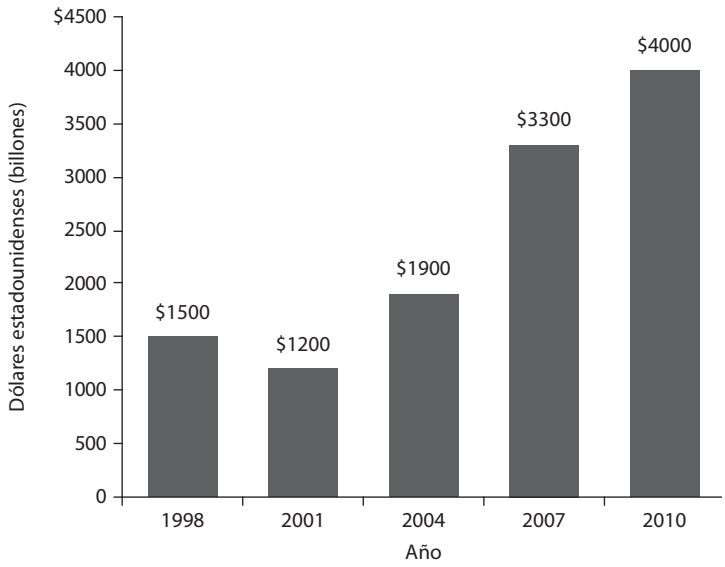
Antes de examinar el mercado de instrumentos con mayor detalle, demos un vistazo al tamaño, a la composición, y a la ubicación geográfica del mercado. Cada tres años, el Banco de Pagos Internacionales realiza una encuesta sobre la actividad del mercado cambiario a nivel mundial. Como se observa en la figura 9.3, el BIP estimó que en 2010 el volumen operado diario en este mercado ascendió a $4 billones. Esto refleja un incremento de 20 por ciento con respecto del estudio de 2007, debido en buena medida, como señalamos antes, a aumentos en el mercado de transacciones spot. Sin embargo, el incremento de la actividad fue mucho menor que entre 2004 y 2007, cuando el volumen de operaciones tuvo 71 por ciento de aumento. Es evidente que la crisis económica global desaceleró el crecimiento del volumen de transacciones en el mercado cambiario, pero la recuperación internacional, aunque todavía un poco lenta, deberá hacer repuntar aún más la actividad en el sector.

Entre las razones del aumento de la actividad están la creciente importancia de las divisas extranjeras como un activo alternativo, así como un mayor interés en los **fondos de cobertura**, esto es, los fondos que suelen emplear individuos adinerados e instituciones que, a diferencia de los fondos mutualistas, pueden permitirse usar estrategias agresivas.

FIGURA 9.3 Mercados cambiarios: volumen promedio de operaciones diarias, 1998-2010

Los datos recopilados por el BPI (BIS, por sus siglas en inglés) incluyen actividades tradicionales del mercado cambiario (como spots, forwards a plazo y swaps en moneda extranjera), así como el volumen de derivados (como los fondos de cobertura) negociados en OTC.

Fuente: Basada en Bank of International Settlements, *Central Bank Survey Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010* (Basilea, Suiza: BIS, diciembre de 2010): 7.



Uso del dólar estadounidense en el mercado cambiario El dólar estadounidense es la moneda más importante en el mercado cambiario; en 2010 constituyó una de las partes (compra o venta) de 84.9 por ciento de todas las transacciones de divisas realizadas en el mundo, tal como se indica en la tabla 9.1. (Las cifras presentadas en la tabla son porcentajes, y suman 200 por ciento en razón de que toda transacción involucra dos partes). Existen cinco razones principales por las que el dólar es tan comercializado:[7]

1. Es una moneda de inversión en muchos mercados de capital.
2. Es una moneda de reserva, atesorada por muchos bancos centrales.
3. Es una moneda de transacción en muchos mercados internacionales de productos básicos.
4. Es una moneda de facturación en muchos contratos.
5. Es una moneda de intervención utilizada por las autoridades monetarias en las operaciones de mercado con la intención de influir en sus propios tipos de cambio.

En vista de la disponibilidad inmediata de dólares estadounidenses en todo el mundo, esta divisa es importante como un medio ideal para realizar transacciones cambiarias entre dos países distintos de Estados Unidos. Digamos que una empresa mexicana que importa productos de un exportador japonés convierte pesos mexicanos a dólares y envía éstos al exportador japonés, quien a su vez los convierte en yenes. Así, el dólar constituye un tramo o una parte de la transacción, tanto en México como en Japón. ¿Por qué? Una de las razones es que el exportador japonés podría no tener necesidad de pesos, pero puede utilizar los dólares para distintos propósitos. También podría darse el caso de que el importador mexicano enfrentara problemas para obtener yenes a un tipo de cambio conveniente si los bancos locales no llevan balances en esa moneda. Sin embargo, indudablemente que los bancos llevan balances en dólares, así que el importador podría tener acceso fácil a esta divisa. En consecuencia, el dólar simplifica mucho la vida de los bancos no estadounidenses porque, al usarlo, éstos no tienen que llevar balances en muchas monedas. Observe el aumento del euro y del yen como porcentaje de las transacciones, y la leve caída del dólar. Las monedas de los países BRIC no se muestran en la tabla 9.1 porque su comercialización representa menos del 1 por ciento del total. Ahora bien, debemos acotar que han ido escalando en importancia, por lo que analizaremos la situación del yuan chino en el caso final.

Pares de monedas de intercambio frecuente Otra manera de considerar la actividad del mercado cambiario consiste en revisar los pares de monedas de intercambio más frecuente. De acuerdo con la encuesta 2010 del BPI, los siete principales pares incluían al dólar estadounidense, siendo los dos más importantes el euro-dólar —28 por ciento del total— y el dólar-yen.[8] En virtud de la relevancia del dólar en el mercado cambiario, el tipo de cambio entre dos divisas distintas de éste se conoce como **tipo de cambio cruzado**. Por ejemplo, el tipo de cambio entre el franco suizo y el real brasileño sería un tipo de cambio cruzado.

Revisión de concepto

Resulta interesante (aunque no necesariamente sorpresivo) observar que las monedas más negociadas en el mundo son las emitidas por países que disfrutan de elevados niveles de libertad política (vea el capítulo 3) y económica (vea el capítulo 4).

El dólar es la divisa más comercializada en el mundo porque:

- Es una moneda de inversión en muchos mercados de capital.
- Es una moneda de reserva atesorada por muchos bancos centrales.
- Es una moneda de transacción en muchos mercados internacionales de productos básicos.
- Es una moneda de facturación en muchos contratos.
- Es una moneda de intervención empleada por las autoridades monetarias en las operaciones de mercado con la intención de influir en sus propios tipos de cambio.

El dólar es parte de cuatro de los siete principales pares de monedas de intercambio frecuente:

- El par dólar-euro es número uno.
- El par dólar-yen es número dos.

TABLA 9.1 Mercado cambiario global: distribución por divisas

El dólar estadounidense está involucrado en 84.9 por ciento de las transacciones mundiales realizadas en el mercado cambiario. En vista de su amplia disponibilidad, constituye una opción muy utilizada para realizar intercambios entre dos países distintos de Estados Unidos, y forma parte de cuatro de los siete principales pares de monedas más frecuentemente cambiadas (el par dólar-euro es el número uno y el par dólar-yen el número dos).

Divisa	Abril 1998	Abril 2001	Abril 2004	Abril 2007	Abril 2010
Dólar estadounidense	86.8	89.9	88.0	85.6	84.9
Euro		37.9	37.4	37.0	39.1
Yen japonés	21.7	23.5	20.8	17.2	19.0
Libra esterlina	11.0	13.0	16.5	14.9	12.9
Dólar australiano	3.0	4.3	6.0	6.6	7.6
Franco suizo	7.1	6.0	6.0	6.8	6.4
Todas las demás	70.4	25.4	25.3	31.9	30.1

Fuente: Basada en Bank for International Settlements, *Central Bank Survey Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010* (Basilea, Suiza: BIS, diciembre de 2010): 12.

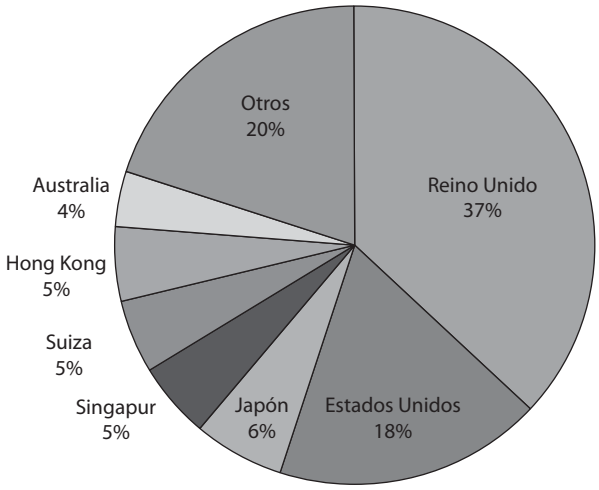


FIGURA 9.4 Mercados cambiarios: distribución geográfica, diciembre de 2010

Reino Unido maneja 37 por ciento de toda la actividad mundial realizada en el mercado cambiario (mientras que Estados Unidos sólo participa con 18 por ciento). La ubicación juega un gran papel en la popularidad de Reino Unido: Londres está cerca de todos los mercados de capitales de Europa, y su zona horaria lo hace muy conveniente para realizar operaciones tanto en el mercado estadounidense como en el asiático.

Fuente: Basada en Bank for International Settlements, *Central Bank Survey Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010* (Basilea, Suiza: BIS, diciembre de 2010): 16.

El intercambio entre el dólar y el yen es muy sensible desde el punto de vista político, ya que el tipo de cambio suele ser una función de las negociaciones comerciales entre Japón y Estados Unidos.[9] El yen japonés es una divisa importante en Asia, toda vez que su valor refleja las posiciones competitivas de otras naciones de la región y en razón de que se comercializa libremente, a diferencia del yuan chino, que está más controlado por el gobierno; sin embargo, el yuan se está convirtiendo cada vez más en una divisa regional y, en algún momento cercano, global (como se analiza en el caso final de este capítulo). El yen también se ve afectado por lo que se denomina ***carry trade*** (operación especulativa sobre diferencia de rendimiento). Dado que las tasas de interés son muy bajas en Japón, los inversionistas solicitan préstamos en yenes e invierten el dinero en otros países, como Brasil. Sin embargo, ante la menor preocupación con respecto a un entorno económico global riesgoso, los inversionistas liquidan sus inversiones en Brasil y se llevan el dinero de regreso a Japón. Esto ocurre también al final del año fiscal nipón (31 de marzo), época en que las empresas podrían requerir mayor liquidez en yenes. Otros *carry trade* que se dan con frecuencia son los del dólar estadounidense contra el rand sudafricano y el dólar de Hong Kong, el dólar australiano contra el yen japonés, y el dólar neozelandés contra el yen japonés.

El mercado cambiario más grande del mundo es el de Londres, seguido por los mercados de Nueva York, Tokio y Singapur.

El euro El euro también forma parte de cuatro de los 10 principales pares de divisas. Aunque el dólar sigue siendo muy utilizado en casi todos los mercados emergentes, el euro está ganando terreno, sobre todo en las naciones de Europa oriental. De hecho, la importancia del euro como moneda de cambio está aumentando poco a poco, incluso fuera de Europa. En vista de que el dólar es, sin duda alguna, la divisa más comercializada en el mundo, cabría suponer que el mercado cambiario más grande del orbe fuese Estados Unidos. Sin embargo, como ilustra la figura 9.4, a Reino Unido le corresponde, con mucho, ese honor. Los cuatro centros de intercambio de divisas más grandes (Reino Unido, Estados Unidos, Japón y Singapur) representan el 62.5 por ciento del volumen promedio comercializado diariamente. El mercado de Reino Unido es tan dominante que se comercializan más dólares en Londres que en Nueva York.[10]

Principales mercados cambiarios

EL MERCADO SPOT

Los corredores del mercado cambiario son los encargados de cotizar los tipos de cambio. El **tipo de cambio comprador (*bid*)** es el precio al que el corredor está dispuesto a comprar la divisa extranjera; el **tipo de cambio vendedor (*sell*)** es el precio al que el corredor está dispuesto a vender la divisa extranjera. En el mercado spot, el **diferencial** (***spread***) es la diferencia entre los tipos de cambio comprador y vendedor o, en otras palabras, el margen de utilidad del corredor. En nuestro caso introductorio explicamos cómo Western Union cotiza los tipos de cambio para cambiar dólares por pesos mexicanos. Sus tasas suelen ser diferentes de las cotizaciones realizadas por los bancos comerciales, pero algunas personas prefieren usar los servicios de Western Union, pagar tarifas más altas, y obtener tipos de cambio más bajos. ¿Por qué? En parte debido a falta de confianza en el sistema bancario.

¿Es importante la geografía? Operaciones cambiarias

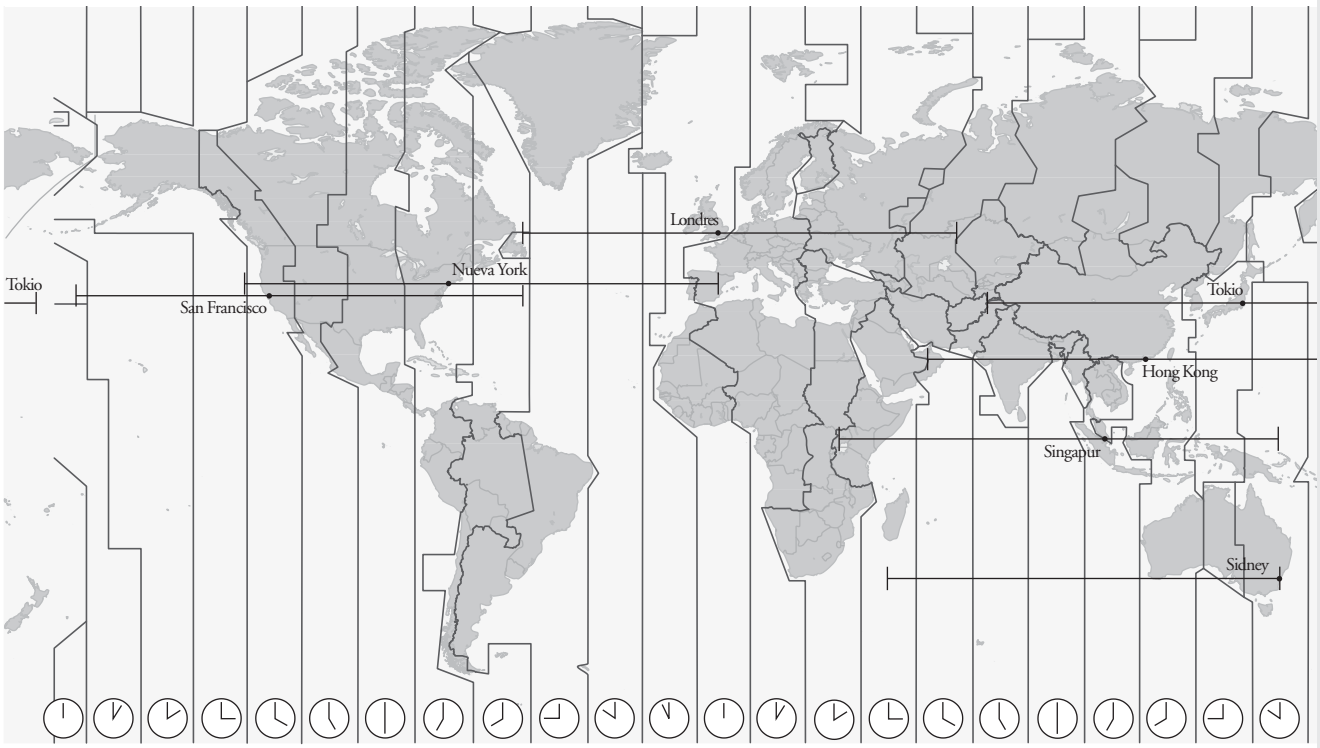
Tomando en cuenta que el dólar estadounidense es la divisa más comercializada en el mundo, ¿a qué se debe que Londres sea tan importante como centro cambiario? Existen dos razones principales. La primera es que Londres, una ciudad próxima a los mercados de capital más importantes de Europa, es un sólido centro económico internacional en donde operan muchas instituciones financieras locales y extranjeras. En consecuencia, su ubicación geográfica en relación con la actividad económica global resulta clave.

En segundo lugar, Londres ocupa una posición única debido a su zona horaria. Como se muestra en el mapa 9.1, cuando en Nueva York son las siete de la mañana, en Londres es mediodía y en Asia ya es de noche. El mercado londinense abre cuando el asiático está cerrando, y tiene su actividad más fuerte cuando el de Nueva York está iniciando operaciones. Por lo tanto, Londres sirve de puente para los otros dos mercados principales.

MAPA 9.1 Las zonas horarias internacionales y el mercado cambiario único

En la actualidad, las redes de comunicación mundiales son tan buenas que podemos hablar de la existencia de un mercado cambiario único. Sus actividades comienzan de manera modesta en Nueva Zelanda, alrededor de las 9:00 am (hora local), justo a tiempo para unirse a las operaciones de la noche previa realizadas en el mercado de Nueva York (en donde son más o menos las 4:00 pm hora local). Dos o tres horas más tarde, abre el mercado de Tokio, seguido una hora después por los mercados de Hong Kong y Manila, y luego de media hora, el de Singapur. Para ese momento, cuando el mercado del Lejano Oriente está en pleno apogeo, el foco se mueve a Oriente Próximo y Oriente Medio. Mumbai (antes Bombay) abre dos horas después de Singapur, seguido una hora y media más tarde por Abu Dhabi y Atenas. En este momento las transacciones en Lejano Oriente y Oriente Medio suelen ser escasas, porque los corredores esperan a ver cómo está comportándose el mercado europeo. París y Frankfurt abren una hora antes que Londres, y para ese momento Tokio está comenzando a cerrar actividades, así que el mercado europeo puede juzgar el desempeño del japonés. Cuando es hora del almuerzo en Londres, Nueva York está abriendo, y cuando Europa cierra, las actividades pueden trasladarse hacia el Oeste. Al mediodía neoyorquino las transacciones tienden a disminuir debido a que no hay nadie que tome la estafeta. El mercado de San Francisco, que lleva tres horas de retraso con respecto al de Nueva York, constituye un efectivo satélite de éste, aunque puede pasar muy pocas transacciones a los bancos neozelandeses. (Observe que en la antigua Unión Soviética las zonas horarias van adelantadas una hora. También debe saber que algunas ciertos territorios han adoptado zonas horarias a las que se suma media hora).

Fuente: Adaptado de Julian Walmsley, *The Foreign Exchange Handbook* (Nueva York: John Wiley, 1983): 7-8. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons, Inc. Algunos datos fueron tomados de *The Cambridge Factfinders*, 3a. ed., David Crystal (ed.) (Nueva York: Cambridge University Press, 1998): 440..

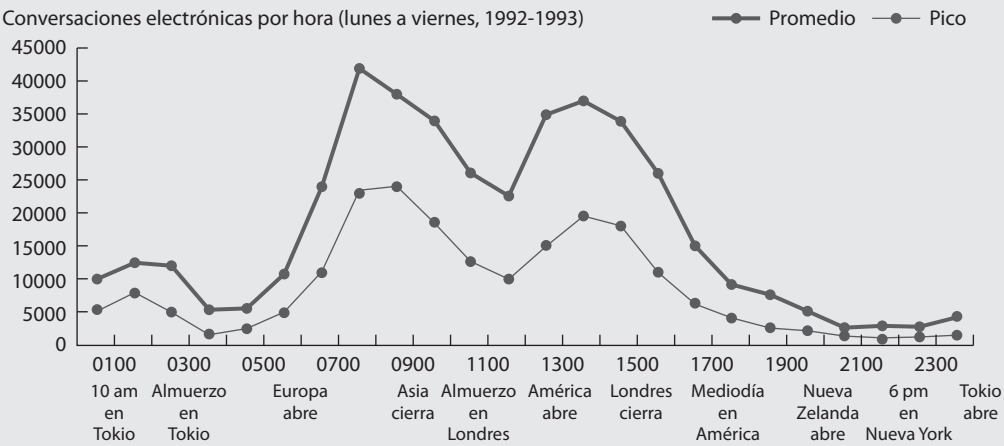


(*continúa*)

FIGURA 9.5 Ritmos circadianos del mercado cambiario

Los periodos de más alta actividad cambiaria ocurren más o menos entre las 6:00 y las 12:00 horas (cuando tanto el mercado europeo como el estadounidense están abiertos) y entre las 12:00 y las 18:00 horas (cuando los mercados estadounidense y asiático están en operación). El horario (1:00-24:00) es el Tiempo Medio de Greenwich.

Fuente: Zaheer, Srilata, "Circadian Rhythms: The Effects of Global Market Integration in the Currency Trading Industry", *Journal of International Business Studies* 26:4 (1995): 699-728, figura 1.



Otra forma de ilustrar la importancia geográfica consiste en observar el volumen diario de actividades que tiene lugar en diferentes mercados alrededor del mundo, sobre todo en Norteamérica y Europa. En la figura 9.5 se muestra el número promedio de conversaciones electrónicas por hora, según el monitoreo de Reuters. También se puede ver cómo se concentra la actividad en el periodo en que están abiertos al mismo tiempo el mercado asiático y el europeo, o los mercados europeo y estadounidense, aun cuando todos ellos están en acción electrónicamente las 24 horas del día. En vista de que el dólar estadounidense es la divisa más comercializada del mundo y Londres es el principal centro de transacción de esa moneda fuera de Estados Unidos, tiene sentido que la mayor parte de la actividad de mercado ocurra durante las horas en que están abiertos los mercados de Londres y Estados Unidos. De hecho, se puede obtener un mejor precio en el intercambio de divisas cuando los mercados están abiertos y tienen liquidez. •

Terminología del mercado cambiario:

- Tipo de cambio vendedor (*bid*): tasa a la que los negociantes compran la divisa extranjera.
- Tipo de cambio comprador (*sell*): tasa a la que los negociantes venden la divisa extranjera.
- Diferencial (*spread*): diferencia entre los tipos de cambio comprador y vendedor.
- Cotización directa (o en términos americanos): número de dólares por unidad de la divisa extranjera.
- Cotización indirecta (o en términos europeos): número de unidades de la divisa extranjera por dólar.

Cotizaciones directa e indirecta Veamos un ejemplo de cómo funcionan los tipos de cambio comprador y vendedor. La tasa de cotización utilizada por un corredor estadounidense para la libra esterlina es de $1.6339/41. Esto significa que el corredor está dispuesto a comprar cada libra por $1.6339 y a venderla por $1.6341; en otras palabras, compra a precio bajo y vende a precio alto. En este ejemplo el corredor cotiza la divisa extranjera en función del número de dólares necesarios para adquirir una unidad de aquélla. Este método de cotización de tipos de cambio se denomina **cotización directa**, esto es, el número de unidades de la moneda local (en este caso el dólar estadounidense) por una unidad de la divisa extranjera. También se le conoce como **términos americanos**.

La otra convención para cotizar divisas extranjeras se conoce como **cotización indirecta**, y es el número de unidades de la moneda extranjera por una unidad de la moneda local. También se le conoce como **términos europeos**. En la tabla 9.2 la cotización directa de las libras esterlinas es de $1.6339, y la cotización indirecta es de 0.6120 libras esterlinas.

Moneda base y moneda de cuenta Cuando los corredores cotizan divisas para sus clientes, siempre tasan primero la **moneda base** (el denominador) y luego la **moneda de cuenta** (el numerador). En una cotización de dólares-yenes (también expresada como USDJPY = X), el dólar es la moneda base y el yen la moneda de cuenta. Si se sabe cuál es la cotización dólar-yen, se puede dividir la tasa entre 1 para obtener la cotización yen-dólar. En otras palabras, el tipo de cambio en términos americanos es recíproco o inverso al tipo de cambio en términos europeos. Por ejemplo, utilizando el tipo de cambio de la tabla 9.2 para el yen, 1/.012359 = 80.91 yenes.

TABLA 9.2 Mercados cambiarios, 1 de julio de 2011

La cotización *directa* —el precio de la moneda extranjera en términos de la divisa local— se presenta en la columna del encabezado "En dólares estadounidenses"; la cotización *indirecta* —el precio de la moneda local en términos de la divisa extranjera— se da en la columna del encabezado "Por dólar estadounidense".

País/Moneda	___Mié___ En dólares estadounidenses	___Mié___ Por dólar estadounidense	Dólar estadounidense contra, cambio a la fecha (%)
América			
Argentina Peso *	.2449	4.0833	2.9
Brasil Real	.6275	1.5936	–4.0
Canadá Dólar	1.0253	.9753	–2.2
forward 1 mes	1.0245	.9761	–2.2
forward 3 meses	1.0230	.9775	–2.2
forward 6 meses	1.0204	.9800	–2.2
Chile Peso	.002135	468.38	0.1
Colombia Peso	.0005580	1792.11	–6.7
Ecuador Dólar EU	1	1	s/cambio
México Peso *	.0855	11.6945	–5.2
Perú Nuevo sol	.3593	2.783	–0.8
Uruguay Peso †	.05390	18.55	–6.7
Venezuela Bolívar fuerte	.232851	4.2946	s/cambio
Asia-Pacífico			
Australia Dólar	1.0617	.9419	–3.8
China Yuan	.1543	6.4790	–1.7
Hong Kong Dólar	.1285	7.7795	0.1
India Rupia	.02227	44.904	–0.4
Indonesia Rupia	.0001172	8532	–5.3
Japón Yen	.012359	80.91	–0.4
forward 1 mes	.012360	80.91	–0.3
forward 3 meses	.012364	80.88	–0.3
forward 6 meses	.012372	80.83	–0.3
Malasia Ringgit	.3322	3.0102	–2.4
Nueva Zelanda Dólar	.8162	1.2252	–4.6
Pakistán Rupia	.01162	86.059	0.4
Filipinas Peso	.0232	43.048	–1.4
Singapur Dólar	.8072	1.2389	–3.5
Corea del Sur Won	.0009273	1078.40	–3.8
Taiwán Dólar	.03499	28.580	–2.0
Tailandia Baht	.03307	30.239	0.6
Vietnam Dong	.00004858	20585	5.6
Europa			
Rep. Checa Corona	.05851	17.091	–8.7
Dinamarca Corona	.1923	5.2002	–6.7
Área euro Euro	1.4340	.6974	–6.8
Hungría Forinto	.005375	186.05	–10.6
Noruega Corona	.1839	5.4377	–6.7
Polonia Zloty	.3612	2.7685	–6.6
Rusia Rublo ‡	.03573	27.988	–8.5
Suecia Corona	.1601	6.2461	–7.1
Suiza Franco	1.1867	.8427	–9.8
forward 1 mes	1.1869	.8425	–9.8
forward 3 meses	1.1874	.8422	–9.8
forward 6 meses	1.1882	.8416	–9.7
Turquía Lira **	.6256	1.5985	3.7
Reino Unido Libra	1.6339	.6120	–4.5
forward 1 mes	1.6333	.6123	–4.5
forward 3 meses	1.6319	.6128	–4.5
forward 6 meses	1.6297	.6136	–4.5
Oriente Medio/África			
Bahrein Dinar	2.6527	.3770	s/cambio
Egipto Libra *	.1683	5.9404	2.3
Israel Nuevo shéquel	.2917	3.4282	–2.7
Jordania Dinar	1.4106	.7089	0.1
Kuwait Dinar	3.6298	.2755	–2.1
Líbano Libra	.0006618	1511.03	0.7
Arabia Saudita Riyal	.2667	3.7495	s/cambio
Sudáfrica Rand	.1463	6.8353	3.1
Emiratos Arabes Unidos Dírham	.2723	3.6724	s/cambio
ADEG††	1.5998	.6251	–3.7

Fuente: Currencies and Commodities, *The Wall Street Journal*, 2 de junio de 2011: C4.

* Tipo flotante.

† Financiero.

‡ Tipo del Banco Central Ruso.

** Porcentualizado al 1 de enero de 2005.

†† Derechos Especiales de Giro (DEG); del Fondo Monetario Internacional; basado en tipos de cambio de las divisas de Estados Unidos, Reino Unido y Japón.



El piso de operaciones cambiarias del Deutsche Bank, en Londres, cuenta con terminales que ofrecen información a los corredores mientras compran y venden las monedas de las que son responsables. Como los eventos del momento son importantes para la psicología del mercado, muchas veces los televisores que cuelgan del techo muestran al Gobernador del Banco de Inglaterra hablando de factores económicos clave.

Fuente: Edward Karaa/Dreamstime.com

En una cotización dólar-yen, el dólar es el denominador y el yen el numerador. Analizando los movimientos del tipo de cambio, los interesados pueden determinar si la moneda base está fortaleciéndose o debilitándose. Por ejemplo, el 1 de junio de 2010 el tipo de cambio dólar-yen era de 90.93 yenes por dólar, y el 1 de junio de 2011 era de 80.91 yenes por dólar. A medida que el numerador disminuye, la moneda base (el dólar) va debilitándose o volviéndose más barata. Visto a la inversa, desde la perspectiva del dólar la moneda de cuenta (el yen) está fortaleciéndose o volviéndose más cara.

Hay muchas formas de obtener cotizaciones de tipos de cambio, incluyendo medios impresos y por internet. En vista de que el valor de casi todas las divisas fluctúa constantemente, muchos administradores revisan los valores todos los días. Por ejemplo, el *Wall Street Journal* ofrece cotizaciones en términos americanos (equivalentes en dólares estadounidenses) y en términos europeos (divisa por dólar estadounidense), como se muestra en la tabla 9.2. Todas las cotizaciones, excepto las señaladas como forwards a un mes, tres meses y seis meses, son cotizaciones spot.

Transacciones interbancarias Los tipos de cambio spot difundidos por el *Wall Street Journal* son las tasas de venta para las **transacciones interbancarias** de $1 millón o más. En comparación con las operaciones interbancarias, las transacciones al menudeo —aquellas que se realizan entre bancos y empresas o individuos— ofrecen menos unidades de divisas extranjeras por dólar. Cotizaciones similares pueden encontrarse en otras publicaciones de negocios y por internet; sin embargo, se trata sólo de aproximaciones; las cotizaciones exactas están disponibles a través de los corredores.

EL MERCADO FORWARD

El tipo de cambio forward es la tasa cotizada para las transacciones cuya liquidación ocurrirá después de dos días hábiles.

Como ya señalamos, el mercado spot es para transacciones cambiarias que ocurren en un periodo no superior a dos días hábiles. Ahora bien, en algunas operaciones el vendedor le da al comprador un crédito por un periodo más largo. Por ejemplo, digamos que un exportador japonés de electrodomésticos le vende televisores a un importador estadounidense bajo condiciones de entrega inmediata pero el pago diferido a 30 días. Así, el importador estadounidense está obligado a liquidar su compra en yenes un mes después de la entrega, para lo cual podría establecer un contrato con un corredor de divisas y cumplir su obligación a tasa forward: la tasa cotizada al día de la firma del contrato para liquidación en el futuro.

Además de los tipos de cambio spot para cada divisa, en la tabla 9.2 se muestran los tipos de cambio forward de la libra esterlina, el dólar canadiense, el yen japonés y el franco suizo, es decir, para las monedas más negociadas en el mercado cambiario. Sin embargo, los corredores trabajan con contratos forward para muchas otras divisas, además de éstas. Los servicios electrónicos, como el de Bloomberg, ofrecen tipos de cambio forward para casi todas las monedas en distintas fechas de vencimiento. Entre más exótica es la divisa, más difícil resulta obtener una cotización forward para fechas muy posteriores, y es más probable que la diferencia entre el tipo de cambio forward y el tipo de cambio spot sea mayor.

Descuentos y primas forward De acuerdo con lo que hemos venido explicando, podemos afirmar que la diferencia entre los tipos de cambio spot y forward representa un **descuento forward** o una **prima forward**. Una manera sencilla de entender la diferencia entre los tipos de cambio forward y spot para las empresas del continente americano consiste en utilizar las cotizaciones de divisas en términos americanos. Si el tipo de cambio forward para una moneda extranjera es menor que el tipo de cambio spot, significa que la divisa en cuestión se está vendiendo con un descuento forward. Si el tipo de cambio forward es mayor que el tipo de cambio spot, la moneda está vendiéndose con una prima forward. Usando la cotización directa del franco suizo que se da en la tabla 9.2 para un contrato forward a seis meses, la prima o el descuento se calcularían como sigue:

Un descuento forward tiene lugar cuando la divisa extranjera vale menos en el mercado forward que en el mercado spot.

$$\frac{0.8416 - 0.8427}{0.8427} \times \frac{12}{6} = -0.0026107 \text{ o } -0.26\%$$

El porcentaje de descuento es anualizado, y se obtiene al multiplicar la diferencia entre los tipos de cambio spot y forward por 12 meses entre el número de meses a transcurrir, seis en este ejemplo. Como el tipo de cambio forward es menor que el tipo de cambio spot, el franco suizo se vende en el mercado forward con un descuento de 0.26 por ciento por debajo del mercado spot.

Una prima tiene lugar cuando la moneda extranjera vale más en el mercado forward que en el mercado spot.

OPCIONES

Una opción es el *derecho*, pero no la *obligación*, de comprar o vender una divisa extranjera dentro de cierto periodo o en una fecha específica y a un tipo de cambio determinado. La operación puede realizarse OTC en un banco comercial o de inversión, o en una bolsa de valores. Por ejemplo, digamos que una empresa estadounidense adquiere una opción OTC en un banco comercial o de inversión con la finalidad de comprar un millón de yenes japoneses a ¥85 por dólar ($0.011765 por yen), u $11 765. El otorgante de la opción cobrará a la empresa una tarifa por la operación. Entre mayor sea la probabilidad de que la opción beneficie a la compañía, más alta será la tarifa. El tipo de cambio de ¥85.00 se denomina *precio strike* (o precio de ejercicio) de la opción; la tarifa o costo recibe el nombre de *prima*. En la fecha estipulada para que la opción expire, la empresa puede revisar el tipo de cambio vigente y compararlo con el precio strike para dilucidar cuál es la mejor tasa de cambio. Si el tipo de cambio spot fuera de ¥90.00 por dólar ($0.01111 por yen) —u $11 mil— no ejercería la opción, puesto que comprar los yenes al tipo de cambio spot le costaría menos que hacerlo al tipo de cambio de la opción. No obstante, si el tipo de cambio spot vigente al momento fuera de ¥80 por dólar ($0.0125 por yen) —o $12 500— la empresa ejercería la opción, toda vez que hacer la compra al tipo de cambio de la opción le costaría menos que hacerlo al tipo de cambio spot. La opción da flexibilidad a la compañía permitiéndole rechazarla si el precio strike no es bueno. En el caso de un contrato forward, por lo general el costo es más bajo que el de una opción, pero la empresa no puede rescindir el contrato. Por lo tanto, aunque menos oneroso, el contrato forward es menos flexible que una opción.

Una opción es el derecho, pero no la obligación, de negociar una divisa extranjera a un tipo de cambio específico.

El ejemplo anterior es válido para una opción sencilla, o *vainilla*, sin embargo, las opciones más exóticas son de uso común para cobertura de riesgos, sobre todo entre las compañías europeas. Su propósito es ofrecer una opción que responda al perfil de riesgo y tolerancia de la empresa y dé por resultado una prima tan cercana a cero como sea posible. A pesar de todo, el otorgante de la opción puede ganar algo por la opción estructurada, pero si las condiciones de ésta se estipulan correctamente, la compañía adquiriente no tendrá que pagar una prima demasiado elevada. Las opciones negociadas en el mercado cambiario son más bien del tipo vainilla, mientras que los corredores que trabajan con otros productos tienen más flexibilidad para vender opciones estructuradas.

FUTUROS

El contrato de futuros de divisas extranjeras es parecido al contrato forward en la medida en que especifica un tipo de cambio anticipado cierto tiempo con respecto a la negociación real de la divisa. No obstante, los futuros se operan en el mercado bursátil organizado, no OTC. Si desean adquirir contratos de futuros, las empresas se dirigen a corredores de bolsa en lugar de trabajar con

Los contratos de futuros especifican un tipo de cambio anticipado para cierta divisa, pero no son tan flexibles como los contratos forward.

un banco u otra institución financiera. Los contratos forward se ajustan a los montos y tiempos que responden a las necesidades de una empresa, mientras que los contratos de futuros están estipulados para cubrir cantidades específicas y fechas de liquidación determinadas. En consecuencia, para las empresas, los contratos de futuros son menos interesantes que los contratos forward, aunque podrían resultar útiles para especuladores y compañías pequeñas que no pueden participar en contratos forward.

El proceso de negociación en el mercado cambiario

Cuando una empresa vende bienes o servicios a un cliente foráneo y recibe de éste divisas extranjeras, necesita convertir esas divisas a la moneda local. Al importar, la compañía necesita convertir la moneda local en moneda extranjera para pagarle al proveedor foráneo. Este tipo de conversión suele llevarse a cabo entre la empresa y su banco.

Originalmente, los bancos comerciales ofrecían servicios cambiarios a sus clientes. Pero llegó un momento en que algunos bancos comerciales de Nueva York y otros centros monetarios estadounidenses, como Chicago y San Francisco, comenzaron a darse cuenta de que el comercio de monedas extranjeras constituye una importante actividad de negocios y no un simple servicio. Por lo tanto, se convirtieron en intermediarios de bancos más pequeños al establecer relaciones de corresponsalía con ellos. Además, se volvieron importantes corredores de divisas extranjeras.

El lado izquierdo de la figura 9.6 muestra lo que ocurre cuando una empresa estadounidense, la compañía A, necesita cambiar euros por dólares. Tal situación podría darse, por ejemplo, si un importador alemán le hace un pago en euros a A. El lado derecho de la figura ilustra lo que pasa cuando A necesita cambiar dólares por euros. Esto podría suceder si la empresa tuviera que realizar un pago en euros a un proveedor alemán, por ejemplo.

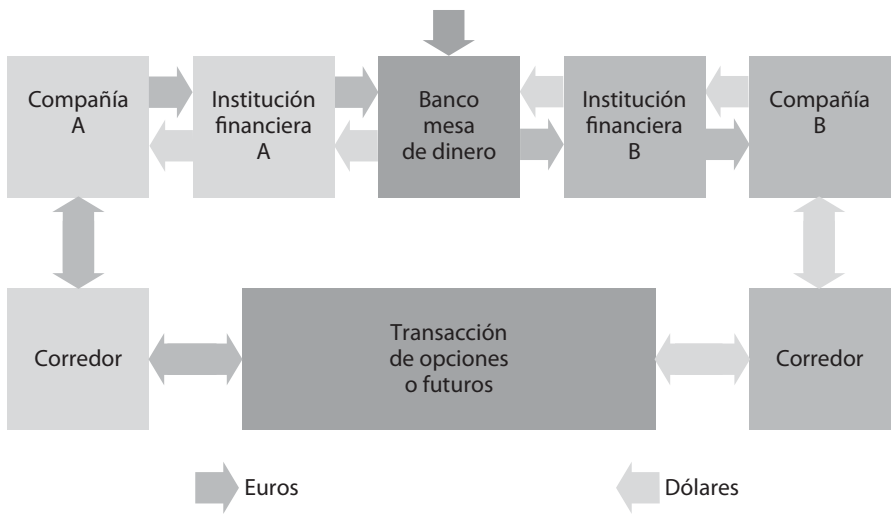
En cualquier caso, la compañía estadounidense entraría en contacto con su banco para solicitar ayuda para la conversión de las monedas mencionadas. Si se trata de una gran EMN, digamos una empresa estadounidense de categoría Fortune 500 o Global Fortune 500, lo más probable es que lleve a cabo la transacción directamente con un banco mesa de dinero (como indica la flecha superior en la figura 9.6), desentendiéndose de cualquier otra institución financiera. Por lo general, en vista de que la EMN tiene ya una sólida relación con su banco mesa de dinero (o con varios

FIGURA 9.6 Proceso de negociación en el mercado cambiario

Digamos que usted es la compañía A, una empresa estadounidense que ha recibido euros como pago por la venta de ciertos bienes y desea venderlos a cambio de dólares. Para hacer el cambio, podría contactar con su banco local o acudir directamente a un banco mesa de dinero.

Por otro lado, quizá usted es la compañía B y espera recibir en el futuro un pago en euros. Para protegerse de las fluctuaciones del tipo de cambio, desea comprar euros para luego cambiarlos por dólares. En tal caso podría elegir, digamos, un forward o un swap, por lo que su ruta sería esencialmente la misma que sigue la compañía A.

Por último, tanto la compañía A como la compañía B podrían optar por hacer la conversión a través de una opción o un contrato de futuros, en cuyo caso la transacción sería realizada mediante una transacción de opciones y/o de futuros, ya fuese directamente o a través de un corredor.



bancos mesa de dinero diferentes), éste hará la operación como parte de los servicios que ofrece. Por su parte, las compañías de nivel inferior a Fortune 500 operan a través de otras instituciones financieras, como bancos locales o regionales, u otras instituciones bancarias que pueden facilitar la negociación de divisas. En este caso, la institución financiera A y la institución financiera B también realizan la transacción en un banco mesa de dinero porque son demasiado pequeñas para negociar por sí mismas; pero casi siempre tienen relaciones de corresponsalía con los bancos mesa de dinero para realizar ese tipo de operaciones.

Suponga que otra empresa estadounidense, la compañía B, recibirá euros en el futuro. Como sólo puede hacer la conversión a dólares en el mercado spot al recibir los euros, en este momento podría considerar la negociación de un forward, un swap, una opción o un contrato de futuros para protegerse hasta que le hayan liberado el pago. La institución financiera B puede operar un forward, un swap o un contrato de opciones para la compañía B. Sin embargo, ésta puede considerar también la formalización de un contrato de opciones o de futuros con una bolsa de valores, como el CME Group. Lo mismo puede decirse con respecto a la compañía A, que necesitará euros en el futuro.

BANCOS Y BOLSAS DE VALORES

En algún momento, únicamente los grandes bancos mesa de dinero podían negociar divisas extranjeras directamente. Los bancos regionales tenían que apoyarse en ellos para ejecutar operaciones a nombre de sus clientes. El surgimiento de las transacciones electrónicas ha cambiado eso. Hoy en día, incluso los bancos regionales pueden conectarse con Bloomberg, Reuters o EBS y operar en el mercado interbancario directamente o a través de corredores. A pesar de ello, el mayor volumen de actividad cambiaria se lleva a cabo en los grandes bancos mesa de dinero. Tomando en cuenta su alcance y el volumen de sus operaciones, estas instituciones son las que establecen los precios en el mercado cambiario global.

Revisión de concepto

Al explicar "Las fuerzas que impulsan la globalización" en el capítulo 1, comentamos que aunque muchas barreras al movimiento transfronterizo de recursos comerciales —incluyendo el capital— están siendo eliminadas, no han desaparecido del todo. Una razón para mantener relaciones cordiales con nuestros banqueros es que esas barreras propician que la realización de negocios internacionales sea más cara que llevarlos a cabo en el ámbito nacional. Como también explicamos en el capítulo 6, la realización de negocios internacionales, sobre todo a gran escala, exige altos niveles de movilidad de capital.

Principales corredores de divisas

Por lo que respecta a satisfacer a los usuarios, en el mercado cambiario hay cosas más importantes que el mero tamaño. Cada año, la revista *Euromoney* realiza una encuesta entre tesoreros, corredores e inversionistas de todo el mundo para identificar sus bancos favoritos y las principales corredurías del mercado interbancario. Además de examinar los volúmenes de transacciones y la calidad de los servicios, entre los criterios para seleccionar a los mejores corredores de divisas están:

- Clasificación de bancos por corporaciones y otros bancos localizados en ubicaciones específicas, como Londres, Singapur y Nueva York.
- Capacidad para manejar las principales divisas, como el dólar estadounidense y el euro.
- Capacidad para manejar las principales transacciones cruzadas, como entre el euro y la libra o el euro y el yen.
- Capacidad para manejar divisas específicas.
- Capacidad para manejar **derivados** (forwards, swaps, futuros y opciones).
- Capacidad para realizar investigación y análisis.[11]

Las principales instituciones del mercado interbancario en cuanto a operaciones de divisas son calificadas como tales en virtud de su habilidad para:

- Operar en ubicaciones de mercado específicas.
- Manejar las divisas más importantes y las principales transacciones cruzadas.
- Negociar divisas específicas.
- Manejar derivados (forwards, opciones, futuros, swaps).
- Realizar investigaciones clave del mercado.

Dadas las capacidades tan diferentes que tienen, las grandes compañías pueden usar varios bancos para realizar operaciones que involucren divisas extranjeras, seleccionando aquellas que se especializan en áreas geográficas, instrumentos financieros o monedas específicas. Hace algún tiempo, por ejemplo, AT&T utilizaba a Citibank por su amplio alcance geográfico y su extensa cobertura de diferentes monedas, pero también empleaba al Deutsche Bank para comercializar euros, a la Swiss Bank Corporation para negociar en francos suizos, al NatWest Bank para negociar libras esterlinas, y a Goldman Sachs para trabajar con derivados.

En la tabla 9.3 se identifican los principales bancos mundiales en términos de comercio de divisas. Éstos son los participantes clave en el mercado OTC, y entre ellos hay tanto bancos comerciales (como el Deutsche Bank y el Citibank) como bancos de inversión (como UBS, la división bancaria de inversión londinense del Union Bank of Switzerland, y la Swiss Bank Corporation). Independientemente de que se quiera saber cuál es la participación de mercado general en el mercado de divisas o cuáles son los mejores bancos para negociar un par de divisas en particular, estos 10 importantes bancos suelen ubicarse entre los primeros lugares de cada categoría. También resulta interesante advertir que la consolidación mundial de la industria bancaria ha provocado

TABLA 9.3 Operaciones cambiarias: bancos comerciales y de inversión más importantes, a 2011 de acuerdo con su participación general de mercado

Banco	Participación de mercado estimada	Participación de mercado en Europa occidental	Participación de mercado en Norteamérica	Participación de mercado en Asia	Participación de mercado en Australia y Asia
1. Deutsche Bank	15.64%	13.86%	14.95%	20.90%	26.26%
2. Barclays Capital	10.75%	10.30%	11.81%	10.79%	9.91%
3. UBS	10.59%	13.60%	9.32%	6.29%	7.17%
4. Citi	8.88%	7.34%	10.66%	10.18%	9.47%
5. JPMorgan	6.43%	5.36%	8.19%	5.38%	6.25%
6. HSBC	6.26%	6.93%	—	9.31%	4.12%
7. RBS	6.20%	6.90%	6.31%	5.87%	5.56%
8. Credit Suisse	4.80%	7.06%	—	—	—
9. Goldman Sachs	4.13%	3.07%	5.89%	—	5.74%
10. Morgan Stanley	3.64%	3.00%	6.75%	—	—

**Fuente de la participación de mercado estimada*: "FX Poll 2001: Overall Market Share", *Euromoney* (mayo de 2011), y *fuente de la participación de mercado por región*: "FX Poll 2011: Market Share by Region", *Euromoney* (mayo de 2011).

cierta concentración de la actividad cambiaria. Por ejemplo, en 1998, 177 bancos eran responsables de 75 por ciento del volumen de operaciones cambiarias en el mundo, pero para 2010 esa cifra había caído a 93 bancos. En Estados Unidos la disminución fue de 20 a 7, y en Reino Unido de 24 a nueve.[12]

Revisión de concepto

En el capítulo 11 explicamos a qué se debe que las compañías se esfuercen tanto por establecer y mantener cadenas de valor efectivas, es decir, marcos de trabajo para dividir las actividades de creación de valor en procesos independientes. Una razón es que contar con una cadena de valor confiable permite que la empresa se enfoque en sus competencias clave, es decir, en las habilidades o conocimientos únicos que la hacen mejor que sus competidores en algún aspecto. Debido a que el manejo de divisas y transacciones cruzadas no suele ser una competencia básica de las compañías, sus bancos resultan ser componentes esenciales de su cadena de valor.

PRINCIPALES BOLSAS DE VALORES PARA NEGOCIAR DIVISAS EXTRANJERAS

Además del mercado OTC, los instrumentos cambiarios, sobre todo las opciones y los futuros, son comercializados en bolsas de valores de productos básicos. Tres de las bolsas más conocidas son el **Chicago Mercantile Exchange (CME) Group**, el **NASDAQ OMX,** y el **NYSE Liffe**.

Entre las principales bolsas de valores que trabajan con derivados de divisas están el CME Group, NASDAQ OMX y NYSE Liffe.

CME Group El CME Group fue creado el 9 de julio de 2007 como resultado de una fusión entre el Chicago Mercantile Exchange y el Chicago Board of Trade. El CME opera de acuerdo con el famoso mercado de subastas (conocido también como *open outcry*): los corredores se ponen de pie en una tarima y dicen los precios y las cantidades en voz alta. La plataforma física está vinculada también a una plataforma electrónica, la cual es cada vez más popular. El CME Group opera muchos productos básicos distintos. Por lo que se refiere al mercado cambiario, trabaja una serie de 54 contratos de futuros y 31 contratos de opciones con una liquidez superior a los 100 mil millones de dólares diarios. Las transacciones de futuros y de opciones se realizan en divisas del G10 y del mercado emergente. Los contratos están disponibles para el dólar en contrapartida con diversas monedas y también para transacciones cruzadas, como el euro contra el dólar australiano.

En 2005, el CME cerró un acuerdo con Reuters para la cotización de sus contratos de futuros, acción que debe aumentar el acceso a las transacciones de contratos de futuros.[13] En 2007, el CME y Reuters volvieron a hacer equipo para lanzar la primera plataforma cambiaria de autorización central en el mundo, la *FXMarketSpace*. En esencia, la idea de este modelo consistía en establecer una plataforma global con compensación centralizada que permitiera a los clientes comprar y vender divisas de manera anónima. La empresa conjunta estaba dirigida a los fondos de cobertura y usaba modelos computarizados de negociación para las operaciones de divisas. Sin embargo, en octubre de 2008 esta iniciativa se dio por concluida ante la falta de suficiente liquidez en el mercado.[14] CME utiliza dos plataformas electrónicas para negociar diferentes productos básicos, incluyendo monedas: CME Globex y CME Clearport. La tecnología es un factor clave para abrir el acceso a las negociaciones y ampliar su alcance a nivel mundial.

NASDAQ OMX Antes de 2008, la Bolsa de Valores de Filadelfia (PHLX) fue una de las primeras instituciones en comercializar opciones de divisas. En julio de 2008, PHLX se fusionó con NASDAQ OMX para crear el tercer más grande mercado de opciones en Estados Unidos. Tam-

bién formaron un nuevo sistema de comercialización híbrido que involucra tanto el modelo físico tradicional como el comercio vía internet. PHLX ofertaba opciones en dólares australianos, libras esterlinas, dólares canadienses, euros, yenes japoneses, y francos suizos. En cuanto a los futuros, se ofrecían en libras esterlinas y euros.[15] En la actualidad estas actividades han sido absorbidas por NASDAQ OMX.

NYSE Liffe NYSE Liffe Futures and Options es un negocio global de derivados que forma parte del NYSE Euronext Group. Históricamente, el London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE) fue fundado en 1992 con el propósito de comercializar diversos contratos de futuros y opciones. La empresa fue comprada más tarde por Euronext, en 2002, y luego por la bolsa de valores europea con base en París pero con subsidiarias en otras naciones del continente. A principios de 2003, la plataforma electrónica en donde sus productos derivados eran comercializados era conocida como LIFFE CONNECT. En 2007, Euronext se fusionó con la Bolsa de Valores de Nueva York para crear NYSE Euronext. Hoy en día el negocio internacional de derivados de NYSE Euronext está en manos de NYSE Liffe, el cual sigue utilizando la plataforma LIFFE CONNECT desarrollada antes de la fusión entre NYSE y Euronext. Los futuros y las opciones que involucran los pares dólar-euro y euro-dólar se comercializan a través de LIFFE CONNECT.

Cómo usan las empresas el mercado cambiario

Las compañías entran al mercado cambiario para facilitar sus transacciones regulares de negocios y/o para especular. Sus departamentos de finanzas son responsables de establecer políticas para el comercio de divisas y de manejar las relaciones bancarias necesarias para ese propósito. Desde un punto de vista comercial, la empresa negocia divisas extranjeras, antes que nada, para satisfacer sus necesidades de exportación e importación y para comprar o vender bienes y servicios.

Por ejemplo, cuanto Boeing vende su nuevo avión comercial 787 Dreamliner a LAN, la mayor aerolínea Sudamericana, tiene interés en saber en qué moneda recibirá el pago y cómo se lo harán. En este caso, es probable que la venta se haga en dólares, así que Boeing no tendrá que preocuparse por cambiar divisas (y, en teoría, tampoco sus empleados; vea la caricatura de la figura 9.7). Sin embargo, LAN sí tendrá que preguntarse cómo está el mercado. ¿Podrá adquirir dólares? ¿Cómo le pagará a Boeing?

Revisión de concepto

En el capítulo 18 analizamos las funciones del CFO de una empresa, pero no sólo por lo que respecta a administrar los flujos de efectivo de ésta sino también por su exposición a las divisas extranjeras, es decir, el grado en que las fluctuaciones monetarias pueden afectar los costos de sus transacciones internacionales.



"No quiero pasar mis vacaciones recorriendo calles para comparar tasas de cambio"

FIGURA 9.7 Los turistas y el mercado cambiario

Fuente: Copyright John Morris, businesscartoons.co.uk.

PROPÓSITOS EMPRESARIALES (I): ASPECTOS DEL FLUJO DE EFECTIVO EN IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

Tanto cuando una empresa se ve obligada a dar movimiento a su dinero para pagar sus compras, como cuando recibe dinero por sus ventas, cuenta con distintas alternativas con respecto al tipo de documentos que puede usar, a la divisa de denominación, y al grado de protección que puede solicitar. Obviamente, si Boeing quisiera obtener la mayor seguridad posible, podría pedirle a LAN que pagara el Dreamliner antes de entrar en posesión de la aeronave. Dicha solución no resulta muy práctica en este caso, pero a veces ocurre que el vendedor tiene todo el control de la transacción. Algo más común es el uso de letras de cambio y cartas de crédito.

Con un pagaré o letra de cambio comercial, una parte ordena a la otra realizar un pago.

Letras de cambio comerciales Para pagar una factura en un entorno nacional, los individuos o empresas pueden usar efectivo, pero uno de los recursos más utilizados para ese propósito son los cheques, muchas veces transmitidos vía electrónica. Los cheques también son conocidos como **pagarés** o **letras de cambio comerciales**. Las letras de cambio son un instrumento en el que una de las partes (el *librador*) ordena a la otra parte (el *librado*) que haga un pago. El librado puede ser una empresa, digamos un importador o un banco. En este último caso, el instrumento sería considerado una letra de cambio bancaria.

Las letras de cambio a la vista exigen que el pago sea realizado a su presentación. Las letras de cambio a término permiten que el pago se haga después de la fecha de su presentación.

Las letras de cambio documentadas y las cartas de crédito documentadas se usan con frecuencia para proteger tanto al comprador como al vendedor. A través de ellas se exige que el pago sea realizado contra la presentación de la documentación necesaria para transferir la posesión del bien, y permiten que haya un registro auditable para identificar a las partes que participan en una transacción. Si el exportador solicita que el pago se realice inmediatamente, la letra de cambio se denomina **letra de cambio a la vista**. Si el pago se hará más adelante —digamos 30 días después de la entrega—, el instrumento recibe el nombre de **letra de cambio a término**.

Las cartas de crédito obligan al banco del comprador a reconocer la letra de cambio que le es presentada y asumir su pago; entre el importador y su banco existe una relación crediticia.

Cartas de crédito Al usar una letra de cambio, siempre cabe la posibilidad de que el importador sea incapaz de pagar al exportador en la fecha acordada. En cambio, una **carta de crédito (C/C)** obliga al banco del comprador ubicado en el país importador a reconocer la letra de cambio que se le presenta, siempre y cuando ésta vaya acompañada por los documentos prescritos. Por supuesto, de todas formas el exportador necesita asegurarse de que el crédito del banco es válido porque la C/C podría ser una falsificación emitida por un "banco inexistente". Incluso teniendo certidumbre de la probidad del banco, el exportador tendrá que confiar en el crédito del importador en virtud de posibles discrepancias que pudieran surgir en la transacción. La C/C podría denominarse en la divisa nacional de cualquiera de las partes. Si es en la moneda del importador, el exportador tendrá la tarea adicional de convertir ésta a su propia moneda utilizando los servicios de un banco comercial.

Aunque por sí mismas las cartas de crédito son más seguras que las letras de cambio documentadas, no dejan de implicar riesgos. Para que la C/C sea válida, todas las condiciones estipuladas en los documentos deben cumplirse. Por ejemplo, si la carta de crédito establece que los bienes serán entregados en cinco paquetes, el instrumento perderá validez en caso de que la entrega se realice en cuatro o en seis paquetes. Es importante comprender las condiciones señaladas en los documentos, así como el riesgo que corre la contraparte. Si bien una C/C falsa constituye por sí misma un peligro obvio, la crisis financiera global ha evidenciado el riesgo a que se expone la contraparte cuando los bancos no tienen suficiente capital para respaldar sus cartas de crédito. Antes de 2008 esta contingencia no era tan significativa, pero a partir de entonces las empresas se muestran vacilantes en confiar en sus bancos porque podría darse el caso de que éstos no fueran capaces de liquidar una C/C. Por otro lado, las cartas de crédito son irrevocables, lo cual quiere decir que no pueden ser canceladas o modificadas de manera alguna, a menos que todas las partes involucradas den su consentimiento.

Un aspecto clave en relación con este capítulo es que la carta de crédito requiere especificar el tipo de divisa que avala el contrato. Si la carta de crédito no está denominada en la moneda del exportador, éste deberá convertir el pago en divisas extranjeras tan pronto como la reciba.

Carta de crédito confirmada Además de las partes ya comentadas, una transacción con carta de crédito puede incluir a un segundo banco que opere como garante. Para explicarlo mejor, diga-

mos que con una **carta de crédito confirmada** el exportador tiene la garantía de un banco adicional, el cual puede ser del país del exportador o de una tercera nación. Es raro que el exportador establezca la relación de confirmación. Por lo general, el banco original busca confirmar la carta de crédito con otra institución bancaria con la que ya tiene una relación crediticia. En el caso de las cartas de crédito irrevocables, ninguna de las condiciones estipuladas puede alterarse a menos que las cuatro partes involucradas lo acuerden de manera anticipada.[16]

PROPÓSITOS EMPRESARIALES (II): OTROS FLUJOS FINANCIEROS

Las empresas también se enfrentan al mercado cambiario cuando realizan otras transacciones, como la recepción o pago de dividendos o la recepción o pago de préstamos e intereses.

Las empresas podrían tener que lidiar con el mercado cambiario por otras razones. Por ejemplo, digamos que una compañía estadounidense tiene una subsidiaria en Reino Unido, y que ésta envía un dividendo en libras esterlinas a la matriz. En tal caso, la compañía matriz tiene que entrar al mercado cambiario para convertir las libras a dólares. En otro caso, si la matriz hace un préstamo en dólares a su subsidiaria británica, ésta tendrá que convertir los dólares a libras y, al pagar el capital y los intereses a la empresa matriz, tendrá que convertir libras a dólares.

Especulación Hay ocasiones en que las compañías negocian en el mercado cambiario buscando generar utilidades. Esto es especialmente válido en el caso de ciertos bancos y de todos los fondos de cobertura. Pero a veces los departamentos de finanzas corporativas visualizan las operaciones con divisas extranjeras bajo la óptica de centros de utilidades y, por lo tanto, las compran y venden con el objetivo de obtener ganancias.

Los especuladores asumen posiciones en los mercados cambiarios y en otros mercados de capital para generar utilidades.

Los inversionistas pueden usar las transacciones cambiarias para especular en busca de utilidades o para protegerse en contra de algún riesgo. El término **especulación** se refiere a la compra o venta de un producto básico —en este caso, divisas—, y es una operación que implica tanto riesgos como oportunidades de generar grandes ganancias. Supongamos que un fondo de cobertura compra euros por considerar que esta moneda se fortalecerá frente a otras divisas. Si eso ocurre, el inversionista consigue una ganancia; por el contrario, si el euro se debilita, el inversionista incurre en una pérdida. Los especuladores son importantes en el mercado cambiario porque detectan tendencias y tratan de aprovecharlas. Por ejemplo, pueden crear demanda de una moneda al comprarla en el mercado o crear oferta al venderla en él. No obstante, la especulación también representa un negocio muy riesgoso. En los años recientes, el surgimiento del comercio electrónico ha atraído numerosos participantes al mercado cambiario. El problema es que estos corredores aficionados rara vez tienen ganancias monetarias al especular con tipos de cambio. Como veremos en el capítulo 10, pronosticar el comportamiento de las divisas es, sin duda, un negocio riesgoso.

El arbitraje es la compra y venta de divisas extranjeras a cambio de un beneficio derivado de la diferencia de precios.

Arbitraje Otro tipo de actividad lucrativa es el **arbitraje**, es decir, la compra de una divisa extranjera en un mercado para su reventa inmediata en otro (en un país distinto) con la intención de obtener un beneficio a partir de la diferencia de precios. Por ejemplo, un corredor podría vender dólares estadounidenses a cambio de francos suizos en el mercado estadounidense, luego francos suizos por libras esterlinas en el mercado suizo, y más tarde libras esterlinas por dólares de nuevo en el mercado estadounidense, todo con el objetivo de contar con más dólares al final de la serie de transacciones.

El proceso podría funcionar como sigue. Suponga que el corredor convierte $100 a 150 francos suizos cuando el tipo de cambio es de 1.2 francos por dólar. A continuación, el corredor convierte los 150 francos a 70 libras esterlinas, a un tipo de cambio de £0.467 por franco, y por último convierte las libras a $125 con un tipo de cambio de £0.56 por dólar. En este caso, el arbitraje produce $125 a partir de la venta inicial de $100. En vista de la transparencia global que tienen las cotizaciones de tipos de cambio, resulta difícil obtener grandes ganancias del arbitraje, aunque las posibilidades aumentan si el inversionista cuenta con mucho dinero y puede moverse rápidamente.

El arbitraje de intereses involucra la inversión en instrumentos cambiarios que devengan intereses en divisas, con la intención de generar una ganancia a partir de los diferenciales entre las tasas de interés.

El **arbitraje de intereses** es la inversión en instrumentos de deuda, como los bonos, en diferentes países. Un corredor podría invertir mil dólares a plazo de 90 días en Estados Unidos; también podría convertirlos a libras esterlinas, invertir el monto resultante en Reino Unido por un plazo de 90 días, y luego cambiar de nuevo las libras a dólares. En cualquier caso, el inversionista trataría de elegir la alternativa que le produzca el rendimiento más alto al final de los 90 días.

Punto

¿Es correcto especular con divisas?

Punto **Sí** La gente comercializa divisas por diversas razones, entre ellas la especulación, la cual no es ilegal ni necesariamente incorrecta. Tal como los corredores de bolsa invierten el dinero de las personas para tratar de ganar un rendimiento superior al promedio del mercado, los corredores del mercado cambiario invierten el dinero de la gente en divisas con el propósito de generar una utilidad para los inversionistas. Asimismo, los individuos pueden convertirse en corredores aficionados y tratar de obtener alguna ganancia comercializando vía internet por su cuenta. La especulación consiste simplemente en colocar dinero en una divisa para tener ganancias a partir de las tendencias del mercado.

El comercio electrónico ha facilitado el que toda clase de inversionistas especulen en el mercado de divisas. Los fondos de cobertura constituyen una importante fuente de este tipo de especulación. No existe una estrategia específica que deban seguir los administradores de fondos de cobertura. Sin embargo, la transparencia del sector ha obligado a que los participantes menos importantes salgan del mercado, permitiendo que grandes instituciones y corredores generen utilidades a partir de márgenes pequeños que exigen grandes volúmenes de transacciones. Por lo general, los fondos de cobertura se manejan con inversiones mínimas por montos bastante elevados, así que los administradores de fondos de cobertura que comercializan en divisas deben hacerlo en volúmenes muy grandes. Es probable que tengan que hacer apuestas a largo plazo sobre una divisa, basándose en las condiciones macroeconómicas, o que intenten equilibrar sus estrategias de compra y venta de divisas de manera que una de las divisas les ofrezca protección contra la otra. En cualquier caso, si un administrador de fondos de cobertura quiere ganar dinero para quienes han invertido en el instrumento, su apuesta recae por completo en la situación en que se encuentre una moneda en el futuro.

La especulación no es para cobardes. Las condiciones políticas y económicas que están fuera del control de los especuladores pueden convertir las ganancias en pérdidas en muy poco tiempo, quizá más rápido que en el mercado de valores. Las divisas son inherentemente inestables. Considere los problemas que experimentó el dólar en 2007 y 2008, años en que fue bastante más débil que el euro y el yen. ¿Qué tendrían que haber hecho los administradores de fondos de cobertura? Lo más probable es que esperaran un debilitamiento todavía mayor de la moneda. Pero, ¿y qué ocurriría si se fortaleciera? Tal vez pensaran incluso que el dólar había alcanzado ya su punto más bajo y estaba listo para repuntar, con lo cual se explicaría que los administradores compraran dólares. Ahora bien, de ser ése el caso, ¿cuándo subiría su valor y por cuánto? Hacia mediados de marzo de 2008, el valor del dólar había bajado 15 por ciento en sólo 12 meses; dos meses más tarde, muchos expertos sintieron que había alcanzado su punto más bajo y tenían la expectativa de que comenzaría a recuperarse. La razón era que el mercado confiaba en que las reducciones de intereses impulsadas por el Fed (Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos) detendrían su caída y así la crisis crediticia empezaría a suavizarse. Esto, lamentablemente, no sucedió. Tendencias similares se dieron en 2010-2011, cuando el dólar cayó de una alta paridad de $1.2187 por euro (a mediados de 2010) a una baja de $1.4546 por euro (a principios de 2011). Sin embargo, la incertidumbre provocada por la crisis de deuda griega llevó al euro a la baja, dejando a los especuladores preguntándose que ocurriría después.

Algunas veces los especuladores pueden comprar una divisa teniendo como base buenos fundamentos económicos, o comprarla o venderla porque sienten que los gobiernos están siguiendo políticas económicas incorrectas. Por ejemplo, al revisar los factores económicos en que se cimentaba la economía de Tailandia en 1997, los especuladores consideraron que el gobierno estaba tomando malas decisiones, y que el baht tailandés no podría seguir operando en el nivel en que lo hacía. En consecuencia, vendían el baht basándose en el supuesto de que dicha moneda bajaría de valor. ¿Hay algo equivocado en ello? ¿La subsecuente caída del baht se debió entonces a los malignos especuladores o fue consecuencia de que éstos aprovecharon lo inevitable para obtener ganancias? En vista de que los mercados son libres y la información está a disposición de todo el mundo, los corredores buscan poder ganar algún dinero a partir de sus predicciones sobre el futuro. Incluso se podría argumentar que los especuladores contribuyen a que los gobiernos sean honestos, al hacer sus apuestas en direcciones que, según su punto de vista, reflejan los fundamentos políticos y económicos. Así, los gobiernos se ven obligados a ajustarse a la realidad o sufrir las consecuencias.

La clave es que la especulación con divisas representa otra forma de invertir dinero y permite que los inversionistas diversifiquen sus portafolios con un instrumento distinto de las acciones y los bonos tradicionales. De igual manera que las monedas extranjeras pueden ser negociadas con propósitos especulativos, el comercio de acciones también puede considerarse especulación. Aun cuando llamamos "inversiones" a este tipo de operaciones, tan sólo representan otra forma de especular bajo la premisa de obtener un rendimiento más alto que el promedio del mercado, y sin duda mayor del que puede producir un CD.

¿Es correcto especular con divisas?

Contrapunto

Contrapunto **No** Independientemente de si manejan divisas o valores, para los corredores existen muchas oportunidades de ganar dinero ilegalmente o contradiciendo las políticas empresariales. La cultura personal de los corredores que tratan de obtener ganancias al comercializar divisas extranjeras u otros valores, en combinación con los laxos controles de las instituciones financieras, contribuye en gran medida a los malos manejos.

Uno de los eventos más publicitados recientemente en los mercados de derivados involucró a Nicholas Leeson, de 28 años de edad, y al banco británico Barings PLC, fundado hace casi dos siglos y medio. A principios de la década de 1990 Leeson, uno de los corredores de Barings, se dirigió a Singapur para resolver algunos de los problemas que enfrentaba el banco. Un año después fue ascendido a corredor principal, con la responsabilidad de negociar valores y registrar las liquidaciones. Esto implicaba que no había comprobantes ni balances

de sus negociaciones, con lo cual se le dejaban abiertas las puertas al fraude.

Cuando dos diferentes personas son asignadas a comercializar valores y registros de liquidaciones, la encargada de esto último puede confirmar por su cuenta si las operaciones fueron correctas y legítimas. En 1994, Leeson compró futuros sobre índices bursátiles en el Singapore International Monetary Exchange, o SIMEX, basándose en el supuesto de que el mercado de valores de Tokio tendría un alza. Casi todos los corredores que atestiguaron su febril actividad asumieron que Barings tenía un gran cliente entre manos, y que Leeson estaba trabajando para dicho cliente. Sin embargo, resultó que el joven estaba utilizando el dinero del banco para especular. Como la economía japonesa se hallaba en plena recuperación, tenía sentido conjeturar que el mercado seguiría a la alza generando, por lo tanto, más utilidades para Leeson y Barings. Por desgracia, ocurrió algo que nadie hubiera podido prever: el 17 de enero de 1995 un terremoto sacudió a la ciudad portuaria de Kobe.

Como resultado de la devastación y la incertidumbre posteriores a la tragedia, el mercado cayó y Leeson tuvo que desembolsar cierta cantidad para cubrir el margen de garantía exigido en el contrato de futuros. El margen es un depósito que se hace para asegurar una transacción financiera que, de otra forma, tendría que financiarse con crédito. Cuando el precio de un instrumento cambia y el margen se eleva, el intermediario "solicita" el margen incrementado a la otra parte, en este caso, Leeson.[17]

Sin embargo, Leeson se quedó muy pronto sin el efectivo que le proveía Barings, y se vio precisado a conseguir más. Una de las alternativas que usó para obtenerlo consistió en suscribir contratos de opciones y usar las primas producidas por éstos para cubrir su margen de garantía. Desafortunadamente, estaba usando fondos de Barings para cubrir las posiciones que había tomado para sí mismo, no para clientes del banco; además, falsificó documentos para ocultar sus transacciones.

En vista de que el mercado bursátil de Tokio seguía hundiéndose, Leeson fue teniendo pérdidas cada vez más gravosas hasta llegar al punto de tener que escapar del país, aunque luego fue detenido y repatriado a Singapur para enfrentar un juicio y ser encarcelado. Barings estimó que Leeson generó pérdidas superiores a mil millones de dólares; en cuanto a Barings, terminó en poder del banco holandés ING.[18]

A partir del colapso de Barings, los bancos han tomado medidas de control para evitar casos similares. No obstante, las operaciones fraudulentas siguen ocurriendo. El récord de pérdidas de Leeson fue superado en 2008 por Jérôme Kerviel, del banco francés Société Générale. En algún momento asistente administrativo del banco, Kerviel se convirtió en corredor en 2005 dentro de la relativamente intrascendente unidad de corretaje Delta One. En su nuevo puesto, comenzó a negociar futuros utilizando la cuenta del banco. Su misión era tomar posiciones opuestas a la dirección del mercado para obtener utilidades sobre el margen. Sin embargo, comenzó a tomar posiciones en un solo sentido para ganar todavía más para el banco y, de ser posible, recibir un bono más alto. El problema fue que apostó a que los mercados europeos se irían a la alza, pero éstos cayeron estrepitosamente a principios de 2008. Mediante diversas acciones que iban en contra de los controles internos de los bancos, así como mintiendo con respecto a sus acciones, Kerviel pudo engañar a sus superiores; mientras tanto, mantenía la esperanza de cubrir sus posiciones. Por desgracia, llegó el momento en que el banco se dio cuenta de lo que había estado haciendo Kerviel, y descubrió que éste había expuesto a la institución a un riesgo valuado en €50 mil millones. Para cuando finalmente pudo resarcirse de las posiciones negociadas por el francés, el banco había perdido €1500 millones, o $2220 millones. A diferencia de Leeson, Kerviel no utilizaba el dinero del banco para negociar su propia cuenta, pero al igual que aquél, creó serios problemas para la institución provocándole la pérdida de mucho dinero.[19]

Viendo a Futuro ¿Hacia dónde se dirigen los mercados cambiarios?

El desarrollo de los mercados cambiarios ha padecido, y seguirá padeciendo, serios reveses. La velocidad a la que son procesadas las transacciones y la rapidez con que se transmite la información a nivel global llevarán, sin duda alguna, a mayores eficiencias y más oportunidades para el comercio de divisas. Para las empresas, el efecto será una reducción de costos y un acceso más expedito a un mayor número de divisas.

Por otro lado, las restricciones que obstaculizan el libre flujo de bienes y servicios deberán disminuir a medida que los gobiernos tengan mayor control sobre sus economías y logren liberalizar los mercados de divisas. Los controles a que está sujeto el capital siguen afectando la inversión extranjera, pero continuarán reduciendo su importancia en la comercialización de bienes y servicios. En Europa, la introducción del euro ha permitido que las transacciones transfronterizas presenten menos dificultades. A medida que el euro fortalezca su posición en el continente, contribuirá a reducir la volatilidad de los tipos de cambio y a quitarle un poco de presión al dólar, con lo que éste dejará de ser la principal moneda vehículo del mundo. A pesar de lo anterior, la crisis financiera europea está poniendo en riesgo la existencia del euro y su papel en los mercados cambiarios globales. Además, el yuan chino está tratando de convertirse en una divisa cada vez más internacional, tal como analizaremos en el caso siguiente con que cerramos el capítulo. Una de las principales tendencias en el futuro será, sin duda alguna, el alza del yuan. Incluso el real brasileño, la moneda de otro país BRIC, está destinado a ejercer impacto

(continúa)

en los mercados cambiarios debido al incremento de precios de los productos básicos. Una tendencia que podría marcar el porvenir es la posibilidad de que las monedas busquen su paridad entre sí en lugar de hacerlo en función del dólar. Hoy en día, esto es lo que ocurre entre el yuan chino y el real brasileño gracias a las sólidas relaciones comerciales entre los dos países, toda vez que Brasil exporta productos básicos a China y China exporta bienes manufacturados a Brasil.

Desarrollos tecnológicos

Es improbable que los desarrollos tecnológicos provoquen la completa desaparición de los corredores, pero indudablemente harán que el comercio de divisas se ejecute más rápidamente y a menor costo. Es un hecho que el surgimiento de nuevas tecnologías ha ocasionado que el mercado se desplace de las transacciones telefónicas a las transacciones electrónicas.[20]

Es difícil saber qué tanto crecerá el comercio por internet. Hoy en día son muchas las empresas que lo anuncian como un servicio para sus inversionistas, pero aún no es por ese medio que se realiza la mayor parte de las transacciones. El incremento de las operaciones cambiarias vía internet restará participación de mercado a los corredores y permitirá que el número de participantes en el mercado cambiario sea mayor. El comercio a través de internet también aumentará la transparencia de la fijación de precio de las divisas y facilitará su comercialización, permitiendo la entrada de más inversionistas al mercado. Es interesante señalar que el grupo británico Barclays Capital, el tercer banco más grande por lo que respecta a comercialización de divisas, está tratando de construir su portal para realizar operaciones por internet ofreciendo a sus clientes financieros y no financieros herramientas de cambio automatizadas. Una de sus intenciones es ofrecer el sistema a sus bancos corresponsales, que podrán ponerlo entonces a disposición de sus clientes corporativos. Esto es una respuesta al hecho de que el comercio de divisas está desplazándose del teléfono a los medios electrónicos,[21] con lo cual los bancos se ven forzados a ofrecer más servicios a los clientes. Deutsche Bank y UBS, las dos principales corredoras de divisas, también están en vías de ampliar sus plataformas para comercio electrónico. ■

CASO



¿Le gustaría comprar renminbi?

A mediados de 2011, el gobierno chino trataba de decidir cuál era el momento adecuado para permitir que su moneda, el renminbi, flotara libremente en los mercados monetarios globales y pudiera circular sin restricciones en todo el mundo. Éstos serían los últimos pasos de una iniciativa que pretende dar al renminbi el lugar que le corresponde como una de las principales divisas del orbe. Renminbi (RMB) es el nombre oficial de la moneda china y, aunque también se le conoce como yuan, este nombre se refiere a su unidad de cuenta básica. En los mercados cambiarios, el signo de la divisa china es ¥ (el mismo utilizado por el yen japonés) y su código es CNY. Dado que los términos chinos son usados indistintamente, en el presente caso utilizaremos "yuan". Aunque el valor del yuan ha estado más o menos fijo y controlado por el gobierno chino, hay evidencias de que está cada vez más cerca de su liberalización. ¿Qué implica esto para los corredores de divisas y para el futuro equilibrio de poder en los mercados cambiarios globales dominados actualmente por el dólar estadounidense, el euro y el yen?

Un poco de historia

El 7 de enero de 1994, tras debatir qué hacer con su moneda, el gobierno chino decidió fijar el valor del yuan en función del dólar estadounidense y usar un tipo de cambio de ¥8.690 por dólar.[22] Dado que la comercialización de su divisa estaba controlada por el gobierno chino y prohibida fuera de sus fronteras, para las autoridades resultaba sencillo fijar su valor contra el dólar estadounidense. En 2004, los residentes de Hong Kong recibieron autorización de cambiar sus dólares locales por yuanes en un primer movimiento para permitir la comercialización limitada de la moneda en el exterior. Para principios de 2005 el yuan se negociaba a una tasa fija de ¥8.2665 por dólar. Pero poco después empezó a crearse presión a consecuencia de que tanto la Unión Europea como Estados Unidos enfrentaban fuerte competencia de las importaciones chinas, así como de las exportaciones que la nación oriental hacía a los mercados en desarrollo.

Cuando China fijó el valor de su moneda en 1994, el país no era considerado un emporio económico importante, pero las cosas empezaron a cambiar. En 1999, China era el país con

mayor población del mundo y el séptimo en términos de ingreso nacional bruto (INB). Para 2003 se había convertido en la sexta nación con el INB más alto del mundo, superada únicamente por Estados Unidos, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia. También estaba creciendo más rápido que cualquiera de esos seis países. En la década de 1990 China creció, en promedio, 9.5 por ciento anual, y en la primera mitad del decenio siguiente continuó haciéndolo a una tasa superior al 8 por ciento anual.

Debido a sus bajos salarios en manufactura, China exportaba mucho más a Estados Unidos de lo que importaba de ese país. En 2004, China tuvo un superávit comercial de $155 mil millones con Estados Unidos, mientras que con la Unión Europea sólo era de $86 mil millones. Sin embargo, entre 2002 y 2004 el superávit de China con la UE se duplicó; en cambio, únicamente aumentó un poco más de la mitad con Estados Unidos. El principal problema con la UE es que, durante ese periodo, el euro había crecido 45 por ciento con respecto al dólar, lo cual significa que también había crecido 45 por ciento con respecto al yuan porque el valor de esta moneda estaba atado al dólar. En efecto, las exportaciones chinas se habían vuelto más baratas en comparación con los productos europeos, lo mismo en la zona euro que en los mercados de exportación de Europa. Por otro lado, en la misma época existían controles de capital sobre el flujo del yuan dentro y fuera de China, así que había una enorme afluencia de yuanes en el sector bancario chino pero también la ausencia de un mecanismo para desplazar la moneda en el extranjero. Esto implicaba que los bancos podían prestar dinero a tasas de interés muy bajas, lo que derivó en un auge de los bienes raíces. China también tenía que hacer algo con su atesoramiento de reservas. Al principio invirtió enormes sumas de dinero en letras del Tesoro de Estados Unidos, con lo cual contribuyó a financiar el creciente déficit presupuestario estadounidense. Luego empezó a alentar la inversión extranjera directa, sobre todo en recursos naturales alrededor del mundo.

No obstante, la presión competitiva que China ejercía en Asia no era la misma. En vista de que casi todas las monedas asiáticas también estaban vinculadas al dólar, el yuan tenía un limitado rango de negociación contra esas divisas. La mayoría de las naciones asiáticas utilizaban a China como un nuevo mercado para sus productos, así que deseaban evitar en lo posible tener problemas con la economía de ese país por miedo a que la demanda de sus productos se redujera.

Los críticos de Estados Unidos y de la UE argumentaban que el yuan estaba subvaluado entre 15 y 40 por ciento, y que el gobierno chino necesitaba liberar la moneda y permitirle llegar a su nivel de mercado real. Las presiones a favor y en contra del cambio eran de orden tanto político como económico. El gobierno estadounidense había estado trabajando con el chino para ampliar el periodo que le tomaría a este último revaluar su moneda, pero el gobierno chino había encontrado muchas excusas para no hacerlo. Finalmente, un buen número de miembros del Congreso estadounidense decidieron forzar la discusión del tema, y anunciaron que buscarían aprobar aranceles más elevados a las exportaciones chinas si las autoridades del país oriental no flexibilizaban su moneda. La Administración de Estados Unidos, preocupada por la posibilidad de que el Congreso cumpliera sus amenazas proteccionistas, anunció que le daría a China hasta octubre de 2005 para que revaluara su moneda; de no hacerlo, consideraría que la política china de tipo de cambio era, de hecho, una manipulación de divisas para mejorar su posición como exportador y, por lo tanto, negociaría sanciones contra sus productos. En 2005, Estados Unidos se tomó tan en serio el problema del tipo de cambio que su Secretario del Tesoro nombró a un enviado especial para trabajar con China en el tema.

Presiones políticas en China

China tenía sus propias presiones políticas. Para empezar, mucha gente había introducido divisas a China anticipando una revaluación del yuan, y esto estaba creando presiones inflacionarias en el país. El gobierno chino se vio forzado a comprar los dólares y a emitir bonos denominados en yuanes como una forma de "esterilizar" su divisa, esto es, retirar moneda del mercado para reducir las presiones inflacionarias. Las autoridades chinas no estaban muy contentas con la idea de revaluar su divisa bajo la presión de un gobierno extranjero porque no querían dar la impresión de estar cediendo a coacciones del exterior.

Por último, China tenía serios problemas de desempleo. Aun cuando su población —que consta de 1300 millones de personas— está creciendo sólo 1 por ciento al año, esa cantidad por sí misma equivale a la población completa de un país del tamaño de Ecuador o Guatemala. China necesita crear suficientes empleos para mantenerse al ritmo del crecimiento poblacional y

reincorporar a la fuerza laboral a los trabajadores desplazados de su sector agrícola y de las empresas paraestatales. Esto significa que requiere crear entre 15 y 20 millones de nuevos empleos al año, es decir, más o menos 1 250 000 puestos de trabajo al mes. En comparación, Estados Unidos creó 275 mil nuevos empleos en abril de 2005. Si China desacelera su economía para mantener controlada la inflación, necesita contar con un sólido sector exportador para seguir creando empleos. Por otro lado, si el sector exportador deja de crecer debido a una revaluación monetaria, China podría caer en un caos político y social.

El surgimiento de la cesta de divisas

Tomando en cuenta esas presiones, China dio un paso histórico el 21 de julio de 2005 al desvincular el yuan de su relación de una década con el dólar estadounidense, y dando lugar a una cesta de divisas. En buena parte, la cesta estaba denominada por el dólar, el euro, el yen y el won surcoreano. Estas monedas fueron seleccionadas en vista de su impacto sobre el comercio exterior, la inversión y la deuda externa de China. El yuan también estuvo influenciado por las monedas de otros países, incluyendo Singapur, Reino Unido, Malasia, Rusia, Australia, Tailandia y Canadá.

El Banco Popular de China (PBOC, el banco central chino) decide, día tras día, una tasa de paridad central y luego permite una banda de fluctuación hacia cualquier lado del punto determinado. La adopción de una cesta de divisas aumentó 2.1 por ciento la tasa yuan-dólar. Antes de desvincular la paridad, el yuan se mantenía en alrededor de ¥8.2665 por dólar, e inmediatamente después de la flexibilización aumentó a ¥8.1011 por dólar, con un incremento de 2 por ciento. Estados Unidos, Europa y Japón pensaron que el cambio era demasiado pequeño, y siguieron afirmando que el yuan estaba subvaluado.

Para finales de 2006, el yuan se había apreciado 5.68 por ciento desde la instauración de la cesta de divisas. Esto tuvo poco efecto en el déficit comercial estadounidense, porque el primer trimestre de 2007 éste había llegado a $56 900 millones, lo que corresponde a un incremento de 35.8 por ciento con respecto al déficit del primer trimestre de 2005, que ascendió a $41 900 millones. Las presiones de la comunidad internacional siguieron acumulándose sobre China.

Ante dichas presiones, el PBOC respondió ampliando la banda de fluctuación del yuan el 18 de mayo de 2007, de 0.3 por ciento a 0.5 por ciento hacia cualquier lado de la tasa fija. Obviamente, esa ínfima diferencia dio a los corredores muy poco espacio para trabajar. El cambio se dio una semana antes de que la delegación china se reuniera en una segunda ronda de negociaciones sobre estrategia económica con autoridades estadounidenses de primer nivel, lideradas por Henry Paulson, entonces Secretario del Tesoro; al mismo tiempo, el Departamento del Tesoro de Estados Unidos estaba preparando su informe semestral sobre el mercado cambiario. Muchos creyeron que China sería acusada de manipulación de divisas en ese documento.

Primeros pasos

Antes de que el yuan comenzara su escalada en contra del dólar, era muy fácil negociar en el mercado cambiario chino porque el tipo de cambio estaba fijo con respecto al dólar estadounidense. No se necesita que el corredor sea muy inteligente para operar en un mundo de tasas fijas. En China, el tipo de cambio es manejado por la Administración Estatal de Divisas (SAFE, por sus siglas en inglés), la cual está estrechamente ligada al PBOC. De hecho, el director de la SAFE es también vicegobernador del PBOC. La SAFE es responsable de establecer las nuevas directrices del comercio de divisas, así como de manejar las reservas chinas en moneda extranjera. Una de las principales preocupaciones del PBOC es que la infraestructura financiera china no tenga la capacidad de negociar divisas extranjeras en el mercado libre. En la Encuesta Trienal de Bancos Centrales sobre la actividad en el mercado de divisas de 2010, realizada por el Banco de Pagos Internacionales, el yuan chino no se destacó como moneda importante en términos de volumen de operación, y los bancos chinos no estuvieron representados en el estudio de los principales bancos del mercado cambiario efectuado por *Euromoney* en 2011. Esto se debe a que casi todos los yuanes estaban depositados en China, y los bancos chinos tenían prohibido establecer operaciones en Hong Kong para negociar sus depósitos masivos en los mercados de capital globales.

La SAFE ha intentado modificar las cosas. Cuando el PBOC tomó la decisión de flexibilizar el valor del yuan en 2005, accedió a permitir que los bancos de Shanghai comercializaran y



HSBC es uno de los operadores no chinos más importantes del yuan en los mercados internacionales de capital, sobre todo en sus oficinas de Hong Kong. Este lugar es importante como centro neurálgico de comercialización internacional del yuan chino.
Fuente: © Mathias Beinling/Alamy

cotizaran los precios de ocho pares de divisas, incluyendo el dólar-libra esterlina y el euro-yen. Antes de eso, los bancos con licencia sólo podían comercializar el yuan contra cuatro divisas: dólar estadounidense, dólar hongkonés, euro y yen. Shanghai se ha ido posicionando como el centro financiero de China, lo cual será realidad, si todo va bien, en 2020. No obstante, todas las operaciones mencionadas se realizaban a tasas fijas, y el cambio de yuanes estaba limitado exclusivamente a los pares de monedas estipulados. La SAFE también decidió iniciar operaciones comerciales con siete bancos internacionales (HSBC, Citigroup, Deutsche Bank, ABN AMRO, ING, Royal Bank of Scotland, y Bank of Montreal) y dos nacionales (el Banco de China y el CITIC Industrial Bank). Varios de esos bancos internacionales están entre los corredores de divisas más sofisticados del mundo. Por ejemplo, HSBC, que inició operaciones en Hong Kong en 1865, tiene más de 7500 oficinas en 87 países, y sus acciones están listadas en las bolsas de valores de Londres, Hong Kong, Nueva York y Bermudas. La institución tiene un sólido alcance geográfico, y no le será difícil ampliarlo para incluir la comercialización del yuan cuando los controles se hayan levantado.

Avance rápido

A pesar de lo anterior, un importante desafío internacional que afectó a China fue la crisis financiera de 2007-2008. Aunque se había permitido que el yuan aumentara gradualmente su valor con respecto a una cesta de divisas en lugar de tener una vinculación fija con el dólar estadounidense, la crisis le puso un alto. El tipo de cambio del yuan volvió a fijarse con respecto al dólar entre julio de 2008 y junio de 2010. Durante ese tiempo se entabló una guerra de declaraciones entre Estados Unidos y China por el valor de la moneda. Estados Unidos quería que China permitiera que su moneda siguiera apreciándose para ayudar a resolver el desequilibrio económico, y los chinos querían que Estados Unidos controlara su economía y estabilizara el valor del dólar, el cual había estado cayendo con respecto a casi todas las demás divisas. China solicitó incluso la creación de un nuevo activo de reserva que reemplazara al dólar en la economía global. ¿Por qué le preocupaba tanto a China el valor del dólar? Con un monto superior a los $3 billones, China tiene las reservas de moneda extranjera más grandes del mundo debido sobre todo a su enorme superávit comercial. Casi todas las reservas son dólares estadounidenses. Lo último que deseaba China era que sus reservas de dólares perdieran valor en la economía global.

Desafíos económicos de China

A finales de 2010 China no sólo había reemplazado a Japón como el segundo país con el PIB más alto, sino que se acercaba rápidamente a la posición del primer lugar, ocupada por Estados Unidos. Además, China superó a Alemania y Estados Unidos como el mayor exportador mundial, lo cual significaba que seguiría generando grandes activos de divisas extranjeras con el subsecuente riesgo de pérdida de valor a medida que el dólar cayera con respecto a otras monedas del orbe.

Pero China tenía sus propios problemas, independientemente de lo que pasaba en Estados Unidos. Cuando China decidió dejar que el yuan se apreciara gradualmente con respecto al dólar, en junio de 2010, el aumento fue de 3.6 por ciento para finales de ese mismo año. No

obstante, la inflación estaba elevándose en China más rápido que en Estados Unidos, así que las exportaciones chinas se volvieron cada vez más caras. En combinación con la pérdida de su posición competitiva, el aumento del valor de su moneda propició un alza inflacionaria. Los poderosos exportadores chinos estaban muy molestos por el hecho de que el gobierno hubiera liberalizado la moneda e incrementado los retos que enfrentaban en términos de competencia. Debido a la inflación, los trabajadores chinos estaban cada vez más insatisfechos con sus condiciones laborales y comenzaron a expresarse —a veces violentamente— en contra de su precaria situación. A medida que los trabajadores exigían salarios más altos, los patrones tenían que vérselas con presiones de costos aún más importantes. La inflación generalizada, la exigencia de salarios más altos y la posibilidad de que el yuan se apreciara todavía más, forzaron a los fabricantes a internarse en las provincias chinas, e incluso a desplazarse al extranjero, en busca de mano de obra más barata.

Mejoramiento de la infraestructura comercial

En 2009, el PBOC anunció que permitiría a las empresas de Shanghai y de otras cuatro ciudades importantes entablar relaciones comerciales en yuanes en lugar de en dólares. Recuerde que 84.9 por ciento de todas las transacciones de divisas en el mundo se llevan a cabo en dólares. Por lo tanto, si las compañías chinas pueden lograr que más exportadores e importadores liquiden sus obligaciones en yuanes en vez de hacerlo en dólares, podrán ahorrarse muchas tarifas por concepto de transacciones, y el yuan ganará importancia poco a poco.

Aun cuando China quiere convertir a Shanghai en el futuro centro financiero del país, muchas de las transacciones en yuanes ocurren en Hong Kong, plaza que genera 5 por ciento de las operaciones mundiales de divisas. Es el único lugar fuera de China continental que tiene autorización para manejar cuentas bancarias en yuanes. Hong Kong representa el campo de pruebas chino para la liberalización del comercio de divisas. Sin embargo, Singapur también es considerado una plaza adecuada para realizar transacciones en yuanes, y su volumen de operación en materia de divisas es muy similar al de Hong Kong.

Como veremos con más detalle en el capítulo 19, en 2007 el PBOC autorizó que HSBC y el Banco del Este de Asia emitieran en Hong Kong bonos denominados en yuanes. Esto equivale a afirmar que la importancia de Hong Kong como centro financiero para la comercialización del yuan en ultramar será cada vez mayor. A medida que los bancos y las empresas emitan bonos y valores en yuanes, la cantidad de esa moneda en circulación fuera de China aumentará de manera constante. Desde el punto de vista del comercio de divisas tradicional, las operaciones de swaps y forwards en moneda extranjera que involucran al yuan aumentaron drásticamente en 2010, 60 y 235 por ciento respectivamente. Aunque todavía son poco numerosas, las operaciones de este tipo están creciendo. Además, en abril de 2011 la SAFE decidió permitir la comercialización de opciones entre bancos, así como la venta de estos instrumentos a las empresas por parte de los bancos.

En octubre de 2010, ICAP PLC y Thomson Reuters comenzaron a comercializar el yuan en sus plataformas electrónicas, y anunciaron que estaban trabajando con los bancos estadounidenses y europeos para usar sus plataformas con el mismo propósito. Antes de esto, los bancos de Hong Kong negociaban yuanes entre sí en mercados OTC o a través de corredores. El uso de las plataformas electrónicas promete aumentar la transparencia y el tráfico de divisas. Ahora bancos como el Deutsche Bank AG pueden utilizar las plataformas de ICAP y Reuters para comercializar yuanes. A pesar de estos avances, el mercado nacional en China continental sigue siendo mucho mayor que el de Hong Kong y Singapur, y el tipo de cambio fijo establecido por la SAFE seguirá siendo el dominante. Si bien Hong Kong constituye una región administrativa especial (RAE), con leyes y estructura administrativa propias, sigue trabajando codo a codo con China cuando se trata de temas como la comercialización de divisas en yuanes.

En la segunda mitad de 2010, el gobierno chino flexibilizó algunas de las restricciones sobre la manera en que los bancos de Hong Kong podían utilizar el yuan. Se autorizó que bancos e individuos comercializaran libremente el yuan fuera del territorio continental, y se amplió el número de empresas chinas con permiso para realizar operaciones en yuanes, aunque las autoridades oficiales siguen controlando el flujo de capital entrante y saliente entre China y el resto del mundo. Uno de los mayores temores de permitir el libre flujo de capital es la posibilidad de que el gobierno pierda el control sobre la inflación y los tipos de cambio. Además, el gobierno sigue teniendo un estrecho control sobre la comercialización de divisas. Para que los bancos de Hong

Kong puedan participar en esta actividad, necesitan tener un acuerdo de compensación y liquidación con una institución financiera supervisada por la Autoridad Monetaria de Hong Kong. Por otro lado, no todas las divisas del mundo pueden comercializarse contra el yuan en Hong Kong. Al principio, Thomson Reuters permitió transacciones contra el dólar, el euro y el yen, mientras que ICAP comenzó utilizando sólo el dólar. Sin embargo, se espera que ambos servicios amplíen el espectro de divisas disponibles para operar contra el yuan. El dólar estadounidense es esencial, toda vez que el valor del dólar hongkonés esta fijado en función del estadounidense y casi todas las transacciones comerciales en China se han llevado a cabo en esta moneda. En los territorios chinos de ultramar, el yuan se cotiza como CNH, mientras que su símbolo estándar es CNY. Tras el cambio de reglas acontecido en 2010, el comercio diario de divisas en yuanes se incrementó de cero a $400 millones en sólo unos meses. Bancos como HSBC y Citibank comenzaron a ofrecer derivados de opciones y tasas de interés en yuanes.

El mercado chino continental está bastante más controlado. Aun cuando los principales bancos tipo mesa de dinero, como HSBC, tienen autorización para comercializar divisas en China, su volumen empequeñece junto al de los grandes bancos chinos. A medida que éstos ganen experiencia en las transacciones globales, irán volviéndose más importantes fuera de China. Y, en vista de que China y Singapur están explorando la posibilidad de que Singapur se convierta en otra plaza de comercialización del yuan, como Hong Kong, los bancos internacionales redoblarán sus actividades cambiarias en ambos lugares. Cuando los controles chinos sobre el capital se flexibilicen, los bancos internacionales también tendrán que reforzar su presencia en China para competir con los enormes bancos de este país, los cuales han empezado a participar ya en el juego global de la comercialización de divisas. ■

PREGUNTAS

1. ¿Por qué es relevante para el yuan chino llegar a convertirse en una moneda importante a nivel mundial?
2. ¿Qué tiene que ocurrir para que el yuan se sume al dólar estadounidense y al euro en el recuento de monedas globales?
3. ¿A qué se debe que el gobierno chino se muestre tan reacio a que las fuerzas del mercado determinen el valor del yuan dentro y fuera de China?
4. ¿Qué papel juegan los bancos extranjeros (como HSBC) y las plataformas electrónicas (como las de Thomson Reuters e ICAP) en el surgimiento del yuan como moneda global?
5. Si usted tuviera que predecir cómo estará comportándose el mercado cambiario mundial en 2014, cuando el Banco de Pagos Internacionales realice su próxima encuesta trienal sobre la actividad realizada en el mercado de divisas, ¿cuál sería su pronóstico?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos aprendidos.

MyIBLab

RESUMEN

- Las divisas extranjeras son dinero denominado en la moneda de otra nación o grupo de naciones. El tipo de cambio es el precio de una moneda.
- El mercado cambiario está dominado por los bancos mesa de dinero, pero otras instituciones financieras (como los bancos locales y regionales) y no financieras (como las corporaciones y los gobiernos) también participan en él.
- Los corredores pueden comercializar divisas vía telefónica o electrónica, sobre todo a través de Reuters, EBS o Bloomberg.
- El mercado cambiario se divide en mercado OTC (*over-the-counter*) paralelo y en mercado de valores.
- El mercado cambiario tradicional está compuesto por los mercados spot, forward y swap de moneda extranjera. Otros instrumentos clave del mercado cambiario son los swaps de divisas, las opciones y los futuros.
- Las transacciones spot involucran el intercambio de divisas para su entrega en un plazo de dos días hábiles después de la fecha en la que dos corredores acuerdan la operación.
- Las transacciones a plazo involucran el cambio de divisas con liquidación a tres o más días después de la fecha en que los corredores acuerdan la operación. Los swaps de moneda extranjera son, al mismo tiempo, una transacción spot y una transacción a plazo.

- Diariamente se negocian más o menos $4 billones en el mercado cambiario. El dólar es la moneda más comercializada en el mundo (formando parte de 84.9 por ciento de todas las transacciones), y Londres es el principal mercado cambiario del orbe.
- En el mercado cambiario, los corredores de divisas son responsables de cotizar los tipos de cambio comprador (*bid*) y vendedor (*sell*). Si la cotización se hace en términos americanos, el corredor calcula la cantidad de dólares y centavos necesarios para comprar una unidad de la moneda extranjera. Si la cotización es en términos europeos, el corredor calcula el número de unidades de la moneda extranjera necesarias para comprar un dólar. El numerador recibe el nombre de *moneda de cuenta* y el denominador el de *moneda base*.
- Si se espera que la divisa extranjera involucrada en un contrato forward se fortalezca en el futuro (es decir, que el equivalente de la divisa en dólares sea mayor en el mercado forward que en el mercado spot), la moneda está vendiéndose con una prima. Si ocurre lo contrario, está vendiéndose con un descuento.
- Una opción es el derecho, pero no la obligación, de negociar una divisa extranjera a futuro. Las opciones pueden comercializarse OTC o en la bolsa de valores.
- Los futuros en moneda extranjera son un instrumento del mercado cambiario que garantiza un precio futuro para la transacción de divisas, pero los contratos correspondientes especifican un monto y una fecha de liquidación determinados.
- Las empresas trabajan con corredores de divisas para negociar las monedas. Éstos también colaboran entre sí y pueden comercializar divisas a través de intermediarios mayoristas (*voice brokers*), servicios electrónicos de corretaje, o directamente con otros corredores bancarios. Las operaciones de divisas vía internet están ganando importancia.
- Las principales instituciones que comercializan divisas extranjeras son las bolsas de valores y los grandes bancos comerciales y de inversión. Los bancos comerciales y de inversión negocian toda una variedad de monedas en todo el mundo. El CME Group y la Bolsa de Valores de Filadelfia manejan futuros y opciones de divisas.
- Las empresas utilizan el mercado cambiario para liquidar transacciones que involucran importaciones y exportaciones de bienes y servicios, también para inversiones internacionales, y para obtener beneficios económicos a través del *arbitraje* o la *especulación*.

TÉRMINOS CLAVE

arbitraje (p. 347)
arbitraje de intereses (p. 347)
Banco de Pagos Internacionales (BPI) (p. 331)
***carry trade* (p. 336)**
carta de crédito (C/C) (p. 346)
carta de crédito confirmada (p. 346)
contrato de futuros (p. 333)
cotización directa (p. 338)
cotización indirecta (p. 338)
Chicago Mercantile Exchange (CME) Group (p. 344)
derivados (p. 343)
descuento forward (p. 341)
diferencial (*spread*) (p. 336)
especulación (p. 347)
fondos de cobertura (p. 334)
letra de cambio a la vista (p. 346)
letra de cambio a término (p. 346)
mercado cambiario (p. 331)
moneda base (p. 338)
moneda de cuenta (p. 338)
NASDAQ OMX (p. 344)
NYSE Liffe (p. 344)
opciones (p. 333)
pagarés (o letras de cambio comerciales) (p. 346)
prima forward (p. 341)
***swap* de divisas (p. 333)**
***swaps* de moneda extranjera (p. 333)**
términos americanos (p. 338)
términos europeos (p. 338)
tipo de cambio (p. 331)
tipo de cambio comprador (*bid*) (p. 336)
tipo de cambio cruzado (p. 335)
tipo de cambio *spot* (p. 333)
tipo de cambio vendedor (*sell*) (p. 336)
transacciones de divisas (p. 331)
transacciones *forward* a plazo (p. 333)
transacciones interbancarias (p. 340)
transacciones *spot* (p. 333)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes:*** World Bank, *Migration and Remittances Factbook 2011* (The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank: Washington, DC, 2011); "Immigrants Sent 3.7 Billion Euros from Spain to Latin America in 2006, Says IDB Fund", boletín de prensa, Inter-American Development Bank (5 de junio de 2007); "Remittances to Latin America and the Caribbean to Top $100 Billion a Year by 2010, IDB Fund Says", boletín de prensa, Inter-American Development Bank (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 del Este) (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 Rodriguez, "Money Transfers to Mexico Peak as Mother's Day Nears", *Fort Wayne* (IN) *Journal Gazette* (1 de mayo de 2005): 1D; Deborah Kong, "Mexicans Win Back Fee on Money They Wired", *Gran 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, y 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): 9.

3 Ibídem.

4 Bank for International Settlements, "Triennial Central Bank Survey: Report on Global Foreign Exchange Market Activity in 2010" (Basilea: BIS, diciembre de 2010): 8-9.

5 Ibídem, p. 16.
6 Ibídem, p. 35.
7 Cross, *All about the Foreign Exchange Market*, 19.
8 Bank for International Settlements, "Triennial Central Bank Survey", 15.
9 Brian Dolan, "Tailoring Your Technical Approach to Currency Personalities", recuperado el 8 de octubre de 2009 de www.forex.com/currency_pairs.html
10 Cross, *All About the Foreign Exchange Market*, 12.
11 Vea "Foreign Exchange Poll 2009: Methodology", *Euromoney* (mayo de 2009): 76.
12 Bank for International Settlements, *op cit.*, p. 9.
13 Deborah Kimbell, "E-FX Takes Another Step Forward", *Euromoney* (febrero de 2005): 1.
14 Peter Garnham, "Reuters Reveals Ambitions on Launch of FXMarketSpace", *Financial Times* (26 de marzo de 2007): 21.
15 PHLX News Release, "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", recuperado el 27 de abril de 2007 de http://phlx.com/news/pr2007/07pr042707.htm
16 Las cartas de crédito confirmadas añaden la obligación del banco del exportador de pagarle al exportador.
17 Más específicamente, Leeson en realidad no compraba los contratos a plazo, sino que pagaba cierto porcentaje del valor del contrato, conocido como *margen*. Cuando el mercado bursátil cayó, los contratos sobre índices de futuros se volvieron más riesgosos, y el corredor que los vendía necesitaba que Leeson aumentara 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 y 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*, recuperado el 19 de mayo de 2005 de www.bbc.co.uk/crime/caseclosed/nickleeson.shtml (recuperado el 19 de mayo de 2005); Nick Leeson y Edward Whitley, *Rogue Trader* (Londres: Little, Brown, 1996): 272.
19 David Gauthier-Villars y Carrick Mollenkamp, "Société Générale Blew Chances to Nab Trader", *Wall Street Journal* (29 de enero de 2008): 1; David Gauthier-Villars, Carrick Mollenkamp, y Alistair MacDonald, "French Bank Rocked by Rogue Trader", *Wall Street Journal* (25 de enero de 2008): A1; David Gauthier-Villars y Carrick Mollenkamp, "Portrait Emerges of Rogue Trader at French Bank", *Wall Street Journal* (2 de febrero de 2008): A1.
20 Steve Bills, "State St.'s Forex Deal a Lure for Hedge Funds", *American Banker* (23 de enero de 2007): 10.
21 Steve Bills, "Barclays Seeking Forex Boost via Online Offerings", *American Banker* (10 de octubre de 2006): 17.
22 ***Las fuentes incluyen las siguientes:*** Tom Orlick, "Get Ready: Here Comes the Yuan", *The Wall Street Journal* (2 de junio de 2011): C7; Peter Stein, "The Chinese Test Kitchen", *The Wall Street Journal* (2 de junio de 2011): C8; Peter Stein y Shai Oster, "China Speeds Yuan Push", *The Wall Street Journal* (20 de abril de 2011); Lingling Wei, "Beijing Considers New Hub for Yuan", *The Wall Street Journal* (9-10 de abril de 2011): B1; Wynne Wang y Jean Yung, "China Allows More Options for Trading in Yuan", *The Wall Street Journal* (17 de febrero de 2011): C2; "The Rise of the Redback", *The Economist* (22 de enero de 2011): 14; Shai Oster, Dinny McMahon, y Tom Lauricella, "Offshore Trading in Yuan Takes Off", *The Wall Street Journal* (14 de diciembre de 2010): A1; Dinny McMahon, "Yuan Goes Electronic in Global Market Bid", *The Wall Street Journal* (8 de octubre de 2010): C1; 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); Marcus Walker, "Euro Zone Suffers from China Syndrome", *Wall Street Journal* (17 de mayo de 2005): A10; "What Do Yuant 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); 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.

capítulo 10

Determinación de los tipos de cambio



Fuente: Philip Scalia / Alamy

Objetivos

1. Describir el Fondo Monetario Internacional y su papel en la determinación de los tipos de cambio.
2. Analizar los principales regímenes cambiarios que utilizan los países.
3. Explicar cómo funciona el Sistema Monetario Europeo, y cómo se logró que el euro se convirtiera en la moneda común europea.
4. Identificar los principales determinantes de los tipos de cambio.
5. Comprender qué hacen los directivos de las empresas para tratar de pronosticar los movimientos cambiarios.
6. Explicar de qué manera se ven influenciadas las decisiones de negocios por los movimientos en los tipos de cambio.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Quien carece de dinero, también carece de amigos.

—Proverbio árabe



CASO

El Salvador adopta el dólar estadounidense

El Salvador, país habitado por 7.2 millones de personas, es la nación más pequeña y más densamente poblada de Centroamérica (vea la sección del Atlas, M5 América del Norte, en la página 37 de este libro), y tiene un territorio de sólo 21 041 kilómetros cuadrados.[1] Ha sido miembro del Mercado Común Centroamericano (MCCA), que también incluye a Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua, desde su concepción en 1960. Asimismo, fue la primera nación centroamericana en ratificar el acuerdo CAFTA-DR el 14 de diciembre de 2004, con lo que estableció relaciones comerciales más estrechas con Estados Unidos a partir de la entrada en vigor del tratado en su territorio, el 1 de marzo de 2006.

VINCULACIÓN DEL COLÓN CON EL DÓLAR

En 1994, el gobierno de El Salvador decidió vincular el colón, la moneda del país, al dólar estadounidense. En 2001, determinó dar por terminada la vinculación, renunciar al colón y adoptar el dólar como su moneda, con lo que se completó la transición hacia la dolarización del país. Fueron necesarios varios años para retirar los colones de circulación, pero esto se logró a final de cuentas. El Salvador es ahora uno de los 10 países que se han integrado en un acuerdo de intercambio en donde no tienen su propia moneda, y siete de ellos usan el dólar estadounidense.

Otros dos países latinoamericanos que han adoptado el dólar como su moneda son Panamá, que tomó esa decisión al conseguir su independencia de Colombia, hace más de un siglo, y Ecuador, nación que dolarizó su economía en el 2000 como un medio de eliminar la hiperinflación.

¿Por qué el dólar?

¿A qué se debe que El Salvador haya adoptado el dólar? La economía salvadoreña está estrechamente ligada a la estadounidense. Al momento de cambiar al dólar, Estados Unidos importaba más de dos tercios de las exportaciones de El Salvador. Por otro lado, 2 millones de salvadoreños vivían en Estados Unidos y enviaban su salario a su familia, generando para el país más o menos la misma cantidad de dinero que la que éste obtenía por sus exportaciones. Al cambiar al dólar, las empresas y el gobierno salvadoreños fueron capaces de acceder a tasas de interés más bajas ya que la dolarización eliminó —o por lo menos redujo— el riesgo de devaluación infundiendo, en consecuencia, más confianza en los bancos extranjeros para hacer empréstitos a El Salvador. Las tasas de préstamo corporativo están entre las más bajas de Latinoamérica, y el crédito al consumidor se eleva a medida que las tasas de interés más reducidas provocan que los préstamos resulten más atractivos. Las investigaciones sobre el impacto de la dolarización mostraron que El Salvador disminuyó las tasas de interés entre 4 y 5 por ciento al reducir el riesgo monetario, con lo cual se generaron ahorros de intereses tanto en el sector público como en el privado. Además, en términos generales, la dolarización impulsó positivamente la actividad económica.

Ecuador: el caso de prueba

La situación de Ecuador es un poco distinta a la de El Salvador, aunque también vinculó su moneda al dólar en 2000. Ecuador tiene el doble de habitantes que El Salvador, y su ingreso nacional bruto (INB) equivale a poco menos del doble del salvadoreño. Sin embargo, no depende tanto del mercado estadounidense como El Salvador.

Cuando Ecuador decidió dolarizar su economía, el presidente se hallaba en medio de una crisis política, y el aviso de esta determinación fue totalmente inesperado. En 1999 la inflación de los precios al consumidor era de 52.2 por ciento, la más alta de Latinoamérica. Hasta febrero de ese año, el banco central había mantenido un sistema de minidevaluaciones en materia cambiaria. No obstante, la presión ejercida sobre su moneda lo forzó a abandonar ese sistema y permitir la libre flotación. En 1999 la moneda ecuatoriana se devaluó en un estrepitoso 65 por ciento.

En aquel momento Panamá era el único país latinoamericano dolarizado, aunque Argentina había vinculado oficialmente su moneda al dólar; en consecuencia, Ecuador fue visto como el caso de prueba de un fenómeno que, en opinión de muchas personas, se repetiría en otras naciones latinoamericanas, sobre todo en El Salvador. Al analizar la lógica de la decisión tomada por Ecuador, un funcionario del Banco Mundial comentó: “Casi todos los países tienen una buena parte de su deuda en dólares, mantienen un considerable porcentaje de sus reservas internacionales en dólares, y extienden contratos utilizando el dólar como índice”.

Por otra parte Ecuador, como miembro de la OPEP, genera casi todos sus ingresos en divisas extranjeras a partir del petróleo, producto cuyo precio también se fija en dólares. Una diferencia entre Ecuador y El Salvador es que el primero conserva su moneda, el sucre (ESC), pero fija su tipo de cambio con respecto al dólar en 25 mil ESC por dólar. Por su parte, El Salvador ya sólo emplea el dólar como moneda.

Resultados de la prueba El experimento de Ecuador con la dolarización ha tenido éxito, pero no ha sido sencillo. Cuando la dolarización se hizo oficial en 2000, la inflación subió a 96.1 por ciento; por fortuna, a partir de 2001 fue disminuyendo gradualmente. En 2012 fue de sólo 4.16 por ciento. Sin embargo, tomando en cuenta que 70 por ciento de la población ecuatoriana vive por debajo del nivel de pobreza, Ecuador mantiene todavía problemas políticos y económicos que la dolarización por sí sola no puede solucionar. La elección de un presidente de extrema izquierda, Rafael Correa —cuya administración comenzó el 1 de enero de 2007 y se refrendó gracias a la reelección de 2009—, ha contribuido a fortalecer su poder, aun cuando los complejos tiempos económicos podrían darle problemas. En particular, el aumento del valor del dólar estadounidense con respecto a las monedas de los socios comerciales de Ecuador ha creado dificultades en la balanza

comercial de esta nación. A estos problemas se suma la caída de los precios del petróleo y la disminución de remesas enviadas a Ecuador por sus trabajadores en el extranjero.

DESVENTAJAS DE LA DOLARIZACIÓN

Como ya mencionamos, la dolarización implica muchas ventajas, pero ¿qué hay de su lado negativo? Pensemos en los vecinos de El Salvador. Cuando este país se dolarizó, más de dos tercios de sus exportaciones iban a parar a Estados Unidos. Para 2003 eso había cambiado: 19.4 por ciento de las exportaciones salvadoreñas tenían a Estados Unidos como destino, dando a este país el segundo lugar en ese renglón, por debajo de Guatemala. Hacia 2011, Estados Unidos recibía 46.6 por ciento de las exportaciones de El Salvador, 14 por ciento iban a Guatemala, 13.4 por ciento a Honduras, 5.8 por ciento a los 27 miembros de la Unión Europea, y 5.5 por ciento a Nicaragua. Por lo tanto, cuatro de los cinco principales destinos de los productos salvadoreños eran naciones del MCCA. Por el lado de las importaciones, Estados Unidos era el proveedor más importante de El Salvador, con 36.1 por ciento del mercado, seguido por Guatemala, México, la Unión Europea y Honduras.

Minidevaluaciones sucesivas y paridades móviles

Los demás vecinos centroamericanos de El Salvador tienen diferentes regímenes de tipos de cambio. Costa Rica y Nicaragua tienen minidevaluaciones sucesivas, lo cual quiere decir que sus monedas son ajustadas periódicamente en respuesta a determinados indicadores. En estos casos, el dólar estadounidense representó el tipo de cambio ancla en el que las divisas mencionadas basaron su valor. No obstante, las monedas en cuestión eran más flexibles que las de El Salvador y Honduras, las cuales estaban directamente vinculadas al valor del dólar. La divisa guatemalteca se consideraba bajo el régimen de moneda flotante porque su valor dependía de la inflación. Durante la crisis financiera global de 2008, el valor de las divisas no variaba mucho entre sí. La situación era muy distinta de la que prevaleció una década antes, cuando el colón costarricense cayó 43.9 por ciento y el córdoba nicaragüense 26.5 por ciento, en ambos casos con respecto al dólar. Durante el mismo periodo, la lempira hondureña perdió 15 por ciento de su valor en relación con el dólar, pero hoy en día el régimen monetario de Honduras está oficialmente vinculado a este último. Por su parte, aunque el quetzal guatemalteco se maneja con un tipo flotante, su valor permanece más o menos apegado al del dólar estadounidense.

PARA SOBREVIVIR A LA DOLARIZACIÓN

Por un lado, el problema de las empresas salvadoreñas radica en que sus precios y su competitividad están estrechamente apegados al valor del dólar estadounidense. En los primeros años de este siglo, las compañías de El Salvador enfrentaban tiempos difíciles en los mercados de exportación debido al fortalecimiento de su moneda en comparación con las divisas de sus vecinos centroamericanos. ¿Cómo podían competir con las empresas de Nicaragua y Honduras cuyas monedas habían perdido valor frente al dólar? Esto significa que las organizaciones nicaragüenses y hondureñas estaban generando una enorme ventaja de costo en los mercados de exportación. El Salvador había tenido que enfocarse en nuevas fuentes de crecimiento, como el transporte, el turismo y las comunicaciones, para evitar que su economía se hundiera a causa de los altos costos relativos de sus vecinos.

Caso: Fresco Group, S.A.

Muchas empresas salvadoreñas tuvieron que cambiar su manera de hacer negocios. Fresco Group, S. A., una compañía salvadoreña de propiedad familiar dedicada a los textiles, se esforzaba por competir. Aunque logró conseguir préstamos de bajo costo para financiar una ampliación de sus instalaciones, tuvo que dejar de lado la maquila de prendas de vestir para concentrarse en crear diseños, hacerse de materiales, y fabricar ropa con base en un modelo único.

Básicamente, Fresco Group se vio obligada a enfocarse en actividades de mayor nivel y dejar las tareas de maquila menos especializadas en manos de otras compañías centroamericanas que se habían beneficiado de la debilidad de sus divisas. Además, a Fresco Group le preocupaba definir si tendría la habilidad de competir con organizaciones textiles de India y China, porque las cuotas de la industria textil y del vestido fueron eliminadas en 2005. Los directivos se preguntaban si podrían desplazarse hacia tareas más calificadas lo suficientemente rápido y, al mismo tiempo, convencer a sus clientes de que su pequeño tamaño y su mayor flexibilidad contribuirían a superar la desventaja de costo provocada por la solidez del dólar con respecto a otras monedas centroamericanas.

Es cierto que Fresco Group casi ha desaparecido ante la arremetida de las exportaciones chinas de textiles y ropa que comenzó en 2005, pero Grupo Hilasal es un ejemplo de empresa textil con integración vertical que

Revisión de concepto

En el capítulo 8 hablamos del Tratado de Libre Comercio de Centroamérica-República Dominicana (CAFTA-DR, por sus siglas en inglés), señalando que fue diseñado para reducir los aranceles entre Estados Unidos, por un lado, y seis países latinoamericanos, por el otro. También mencionamos que, a pesar de contar con siete integrantes, en realidad se trata de un acuerdo bilateral.

Revisión de concepto

En el capítulo 4 analizamos la importancia del papel que juega el gobierno al ejercer influencia sobre el entorno económico en donde las empresas, tanto nacionales como extranjeras, deben operar. Aquí citamos un ejemplo de cambio imprevisible en el entorno económico de un país: aunque por lo general los gobiernos tratan de llegar a un consenso para respaldar las decisiones políticas importantes, los cambios políticos inesperados también ejercen un impacto innegable en el entorno de los negocios internacionales.

ha sobrevivido y prosperado. Establecida en 1942 como compañía textil de propiedad familiar, en la actualidad, Grupo Hilasal es uno de los más grandes fabricantes de toallas de playa de fibra reactiva impresas, y el mayor productor de toallas en Norteamérica. Su nueva división de ropa opera seis plantas con 2 mil trabajadores, y fabrica productos para Polo, Champion, Sara Lee y otras empresas.

El futuro de la dolarización en El Salvador

¿Es conveniente que El Salvador siga usando el dólar como su moneda? ¿Hay alguna posibilidad de que los demás miembros del MCCA adopten el dólar como base de sus economías al irse integrando y sumando al CAFTA-DR? El Salvador confía en que las remesas de sus ciudadanos avecindados en el extranjero aumenten la inversión extranjera directa, y espera que la reducción de las barreras al comercio con otras naciones contribuirá a estimular la economía y a compensar las desventajas de la dolarización. No obstante, como acabamos de explicar, todo parece indicar que la dolarización no ha tenido efectos negativos sobre la economía salvadoreña. Por supuesto, la crisis financiera global redujo drásticamente las remesas de los salvadoreños que trabajan fuera de su país, y la IED también bajó de manera importante. Ahora bien, como las divisas de sus vecinos siguen estando más o menos vinculadas al valor del dólar, el impacto monetario sobre la habilidad de El Salvador para competir no ha sido tan grave. El fortalecimiento que tuvo el dólar en el otoño de 2008 sí lastimó la competitividad salvadoreña en términos de exportación, pero el debilitamiento subsecuente de esta moneda ha ayudado al país.

Con la entrada en vigor del CAFTA-DR, el comercio entre El Salvador y Estados Unidos repuntó nuevamente. ¿Esta conexión más estrecha con Estados Unidos será algo positivo en el largo plazo, o El Salvador necesitará seguir diversificando su comercio tal como lo hizo al principio del programa de dolarización?

Introducción

Revisión de concepto

Recuerde que el capítulo 9 está dedicado al análisis del **mercado cambiario**, incluyendo las formas en que las divisas son cotizadas y comercializadas, y los diversos instrumentos a través de los cuales puede negociarse con divisas. En este capítulo llevaremos nuestra atención a las maneras en que se determinan los valores de las monedas, considerando sobre todo el papel que juegan en esta actividad los gobiernos y los caprichos del mercado.

Como aprendimos en el capítulo 9, el tipo de cambio representa el número de unidades de una moneda que se necesitan para adquirir una unidad de otra moneda. Aunque esta definición parece simple, los administradores deben comprender qué hacen los gobiernos para establecer una tasa de cambio y qué provoca que ésta varíe. Este conocimiento puede ayudarlos a dos cosas: anticipar las variaciones del tipo de cambio, y tomar decisiones relativas a los factores de negocios que son sensible a esas variaciones como, por ejemplo, las fuentes de materia prima y componentes, la ubicación de sus plantas de manufactura y ensamblaje, y la elección de los mercados finales.

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, con el propósito de determinar qué se necesitaba para llevar estabilidad y crecimiento al mundo de la posguerra. Como resultado de estas reuniones, el 27 de diciembre de 1945 nació oficialmente el **Fondo Monetario Internacional (FMI)**, con la meta de promover la estabilidad de los tipos de cambio y facilitar el flujo internacional de divisas. El FMI comenzó sus operaciones financieras el 1 de marzo de 1947.[2]

ORIGEN Y OBJETIVOS

Fueron 29 las naciones que firmaron originalmente el acuerdo para la creación del FMI; casi 70 años después, el organismo está integrado por 188 países miembros.[3] La misión fundamental del FMI comprende:

- Garantizar la estabilidad del sistema monetario internacional.
- Promover la cooperación monetaria internacional y la estabilidad de los tipos de cambio.
- Facilitar el crecimiento equilibrado del comercio internacional.
- Proveer recursos para ayudar a los miembros a enfrentar sus dificultades de balanza de pagos, o asistirlos en materia de reducción de la pobreza.[4]

A través de un proceso de supervisión, el FMI monitorea tanto la economía global como las economías de países individuales, y brinda asesoría sobre los ajustes necesarios en materia política. Además de supervisar, el organismo ofrece asistencia técnica —sobre todo a los países con ingresos bajos o medios— y otorga préstamos a las naciones con problemas de balanza de pagos. Los procesos de supervisión y asistencia técnica han sido muy importantes en la crisis de deuda griega.

Revisión de concepto

En el capítulo 8 comentamos el establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la subsecuente creación de varios de sus organismos satélite, incluyendo el **FMI**. Hoy en día, el FMI ocupa una posición que le permite ejercer influencia en la política económica de las naciones miembros de la ONU.

Bretton Woods y el principio del valor paritario Los **Acuerdos de Bretton Woods** establecieron un sistema de tipos de cambio fijos, bajo el cual cada uno de los países miembros del FMI establecería un **valor paritario** para su divisa basándose en el patrón oro y en el dólar estadounidense. En vista de que el valor del dólar había sido fijado en 35 dólares estadounidenses por onza de oro, el valor paritario sería el mismo si el dólar o el oro se utilizaban como base. Este valor paritario se convirtió en el punto de referencia (o *benchmark*) a partir del cual la divisa de cada país fue valuada con respecto a las demás. Se permitió que las monedas variaran hasta 1 por ciento en relación con su valor paritario (monto que se amplió a 2.25 por ciento en diciembre de 1971), dependiendo de la oferta y la demanda. Cualesquiera movimientos a partir del —y cualesquiera cambios en el— valor paritario eran posibles siempre y cuando el FMI diera su aprobación. Como veremos más adelante, los valores paritarios fueron desechados cuando el FMI decidió permitir una mayor flexibilidad del tipo de cambio.

Los Acuerdos de Bretton Woods establecieron un valor paritario, o valor **benchmark**, para cada una de las divisas originalmente cotizadas en términos del patrón oro y del dólar estadounidense.

En virtud de que el dólar estadounidense se fortaleció durante las décadas de 1940 y 1950, y dadas sus grandes reservas monetarias en oro, las divisas de las naciones miembros del FMI fueron denominadas en términos del patrón oro y del dólar estadounidense. Hacia 1947, Estados Unidos poseía 70 por ciento de las reservas oficiales de oro en el mundo, así que los gobiernos compraban y vendían dólares en lugar de ese metal. La presunción, sin base real alguna, era que Estados Unidos redimiría los dólares con oro. Así, el dólar se convirtió en la referencia mundial para comerciar divisas, y sigue siéndolo a pesar de que los tipos de cambio fijo desaparecieron para dar lugar a las tasas flexibles.

EL FMI EN LA ACTUALIDAD

El sistema de cuotas Cuando un país se une al FMI contribuye con cierta suma de dinero, denominada **cuota**, basada en gran medida en su tamaño relativo dentro de la economía global. El FMI puede recurrir a esta especie de banco de dinero para hacer préstamos a sus países afiliados; además, utiliza la cuota como base para determinar el monto que cada país puede recibir como préstamo, y también como fundamento para decidir a cuál nación asignará derechos especiales de giro (DEG), tema que abordaremos más adelante.

Las cuotas del FMI —esto es, la suma de la valoración total de cada país— representan un banco de recursos al que la institución puede recurrir para hacer préstamos a las demás naciones. Además, constituyen la base del poder de votación de cada país: entre más alta es su cuota individual, el país tiene derecho a un mayor número de votos.

Por otro lado, las cuotas determinan los derechos de voto de los miembros individuales. El 15 de diciembre de 2010, la Junta de Gobernadores del FMI aprobó un paquete de reformas que duplicarían el total de las cuotas a 476.8 DEG (más o menos $750 mil millones de acuerdo con el tipo de cambio de ese momento) y desplazarían un mayor monto de las mismas hacia los países en desarrollo con mercados emergentes dinámicos (EMDC, por sus siglas en inglés). De acuerdo con la realineación, Estados Unidos seguiría teniendo la cuota más alta, pero la de China sería la tercera en importancia, y los cuatro países BRIC estarían entre los 10 accionistas más grandes del FMI.[5] La iniciativa desbanca a las naciones que solían ocupar los cinco lugares principales —Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia y Reino Unido— y muestra una mayor preocupación por los países en vías de desarrollo.

En 2011, el FMI atravesó por una crisis de liderazgo debido al escándalo que involucró a su director gerente, el francés Dominique Strauss-Kahn. Tradicionalmente los ocupantes del cargo de director gerente han sido de origen europeo, pero muchos países en vías de desarrollo cabildearon denodadamente para que algún ciudadano de los mismos asumiera el puesto porque esa persona introduciría una nueva perspectiva con respecto a la crisis actual. Sin embargo, la Junta Directiva del FMI seleccionó a Christine Lagard, Ministra de Finanzas de Francia, para suceder a Strauss-Kahn. La razón es que muchos pensaron que Lagard estaba en la mejor posición para manejar las presiones resultantes de la crisis de deuda en Europa porque, dado el cargo que había ocupado hasta ese momento, estaba directamente involucrada en los esfuerzos por contener el problema.[6]

El FMI presta dinero a los países para ayudarlos a mitigar sus dificultades de balanza de pagos.

Programas asistenciales Además de identificar los regímenes cambiarios, el FMI ofrece muchos apoyos a las naciones miembros, negociando con ellas para dotarlas de asistencia financiera si acceden a adoptar ciertas políticas de estabilización económica. La solicitud se presenta a través de una carta de intención dirigida a la Junta Directiva del FMI, la cual, de aprobarla, libera los fondos en etapas para poder supervisar el progreso.

El DEG es:

- Un activo de reserva internacional que se otorga a cada país para ayudarlo a aumentar sus reservas monetarias.
- La unidad de cuenta con la que el FMI lleva sus registros financieros.

Derechos especiales de giro (DEG) Con la intención de contribuir al incremento de las reservas internacionales, el FMI creó en 1969 el **derecho especial de giro (DEG)**; el objetivo puntual era reforzar el sistema de tipo de cambio fijo que existía entonces. Si un país quería comprar divisas para respaldar su moneda en los mercados cambiarios, sólo podría usar dólares estadounidenses u oro. Sin embargo, ante la escasez de oro y dólares suficientes, el DEG podría proveer a las naciones miembros de activos de reserva instantáneos, con lo cual, en consecuencia, se expandiría la liquidez global.[7] Por lo tanto, el DEG es un activo de reserva internacional creado para complementar las carteras oficiales de oro, divisas extranjeras, y posiciones de reserva en el FMI. En virtud de que funciona como *unidad de cuenta* —es decir, la unidad en la que lleva sus registros— del FMI, el DEG es utilizado en las transacciones y operaciones del organismo.

Las divisas que conforman la cesta DEG son el dólar estadounidense, el euro, el yen japonés y la libra esterlina británica.

El 1 de enero de 1981 el FMI comenzó a usar una cesta simplificada, conformada por cuatro divisas, para determinar la valoración del DEG. Para el 30 de diciembre de 2010, fecha de ponderación más reciente, el dólar estadounidense representaba 41.9 por ciento del valor del DEG, el euro 37.4, la libra esterlina 11.3 por ciento, y el yen japonés 9.4 por ciento.[8] Estas ponderaciones se eligieron en razón de que reflejan ampliamente la importancia de cada divisa particular en los pagos y el comercio internacional. A menos que la Junta Directiva decida lo contrario, las ponderaciones de cada una de las monedas que conforman la cesta de valoración serán efectivas durante el periodo 2011-2015.

En 2009 Rusia anunció su apoyo a la iniciativa de ampliar el número de divisas que constituyen el DEG mediante la inclusión del rublo ruso y el yuan chino. Los líderes rusos piensan que incrementar el abanico de divisas del DEG tiene lógica; sin embargo, no consideran que una nueva moneda de reserva sea aceptada en el futuro cercano.[9]

LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL Y EL FMI

Debido a la crisis financiera global, el G20 votó a favor de incrementar de manera significativa las reservas disponibles del FMI con el propósito de ayudar a los países en peligro.

Una de las repercusiones de la crisis global de 2008-2009 fue la preocupación con respecto a la liquidez global, sobre todo en los mercados emergentes. Los países del G8 inyectaron cientos de miles de dólares a sus sistemas financieros, e implementaron grandes paquetes de estímulo para mantener sus economías en movimiento. También inyectaron enormes cantidades de efectivo al FMI. En abril de 2009, el G20 (un G8 ampliado con los gobernadores de los bancos centrales de 19 naciones y la Unión Europea) votó a favor de aprobar que el FMI recaudara $250 mil millones mediante la emisión de DEG, además de otorgarle otros $500 mil millones para que los usara en caso de que se presentara una crisis sistémica. En total, se trataba de darle al FMI disponibilidad de recursos por $1 billón.

El FMI ha jugado un importante papel en la crisis financiera griega que empezó a desarrollarse en 2010 y 2011. Grecia, país miembro de la Unión Europea, adoptó el euro como su divisa y, por lo tanto, no tenía control sobre la política monetaria. Las tasas de interés son establecidas por el Banco Central Europeo. El problema es que Grecia había acumulado una enorme deuda soberana —en buena medida con otros bancos europeos— superior al 160 por ciento de su PIB. En la actualidad, la economía griega está en recesión, el sector público genera 40 por ciento de la economía y 25 por ciento de la mano de obra, y el gobierno sigue acumulando déficit presupuestales. Para evitar que el gobierno griego incumpla las obligaciones de su deuda, el FMI se asoció con la Unión Europea y el Banco Central Europeo (BCE) para proporcionarle préstamos a Grecia bajo la condición de que adopte severas medidas de austeridad para resolver su crisis presupuestaria, incluyendo aumento de impuestos, recorte del gasto público y venta de activos propiedad del Estado. No obstante, la recesión ha reducido los ingresos por impuestos y las estrictas medidas de austeridad únicamente aumentarán el desempleo y el malestar social consecuente. Grecia tiene pocas opciones. Puede implementar las medidas de austeridad sugeridas por el BCE y el FMI, tratar de reestructurar su deuda, incumplir el pago de su deuda como hizo Argentina en 2002, o abandonar el euro para recuperar su propia moneda, el dracma, lo cual provocaría una severa devaluación en relación con el euro. Sin embargo, todo esto únicamente imposibilitaría aún más el pago de la deuda denominada en euros y dólares. Resulta interesante hacer notar que si bien el

FMI ha asumido tradicionalmente el liderazgo en cuanto a ofrecer asistencia técnica a las naciones en problemas, es el BCE el que ha tomado la batuta en la negociación con Grecia para contribuir a resolver la crisis de deuda.

El 29 de junio de 2011 fue aprobado el proyecto de ley para recortar el gasto público y elevar los impuestos. Esto dio luz verde para que el FMI y el BCE liberaran fondos a Grecia para ayudarle a cumplir algunas de sus obligaciones de deuda. Varios inversionistas celebraron este acontecimiento porque sintieron que la crisis en Grecia estaría más controlada a partir de entonces. Sin embargo, los griegos siguieron oponiendo mucha resistencia porque temían que la nueva ley empeorara todavía más la situación, y a muchos expertos les preocupaba que Grecia fuera incapaz de cumplir las condiciones de austeridad necesarias para resolver la crisis en el largo plazo. Para 2013, el Banco Central de Grecia prevé una contracción de 4.5 por ciento del PIB; además, se calcula que su economía se ha desplomado 20.1 por ciento desde 2008, y se cree que la nación sólo empezará a ver algún crecimiento en 2014.[10]

EVOLUCIÓN DE LOS TIPOS DE CAMBIO FLOTANTES

En sus inicios, el sistema del FMI se basaba en los tipos de cambio fijos. En vista de que el dólar estadounidense era la pieza clave del sistema monetario internacional, su valor permanecía constante con respecto al valor del oro. Otros países podían cambiar el valor de sus monedas en relación con el oro y el dólar, pero el valor de éste se conservaba fijo.

El 15 de agosto de 1971, como el déficit de la balanza comercial de Estados Unidos no cesaba de empeorar, el presidente estadounidense Richard Nixon anunció que su país no cambiaría más dólares por oro a menos que otras naciones industrializadas accedieran a respaldar una reestructuración del sistema monetario internacional. El mandatario albergaba la preocupación de que su país perdiera sus grandes reservas de oro si otras naciones, inquietas por acumular demasiados dólares resultantes del gran déficit comercial estadounidense, quisieran devolvérselos al gobierno de Estados Unidos a cambio de oro.

Acuerdo Smithsoniano El **Acuerdo Smithsoniano**, establecido en diciembre de 1971, incluye varias cuestiones importantes en ese sentido:

La flexibilidad del tipo de cambio fue ampliada en 1971 de 1 a 2.25 por ciento a partir del valor paritario.

- Una devaluación del dólar de 8 por ciento (esto es, una caída oficial del valor del dólar con respecto al oro).
- Una revaluación de algunas otras divisas (un incremento oficial del valor de cada una de las monedas en cuestión con respecto al dólar).
- Una ampliación de la flexibilidad del tipo de cambio (de 1 a 2.25 por ciento hacia cualquier lado del valor paritario).

No obstante, este esfuerzo no perduró mucho tiempo. Los mercados mundiales de divisas siguieron inestables a lo largo de 1972, y el dólar se devaluó una vez más, ahora 10 por ciento, a principios de 1973 (año en que ocurrió el embargo petrolero árabe y se inició un veloz incremento de los precios del hidrocarburo con la subsecuente alza de la inflación global). Las principales divisas empezaron a flotar entre sí, dejando que el mercado determinara su valor.

Acuerdo de Jamaica Como los Acuerdos de Bretton Woods se habían basado en un sistema de tipos de cambio fijos y valores paritarios, el FMI tuvo que cambiar sus reglas para ajustarse a las tasas de cambio flotantes. El **Acuerdo de Jamaica** establecido en 1976 enmendó los estatutos originales para eliminar el concepto de valores paritarios y permitió mayor flexibilidad del tipo de cambio. La apertura a una mayor flexibilidad pudo darse tanto país por país como en todo el sistema. Veamos cómo funciona.

El Acuerdo de Jamaica de 1976 derivó en una mayor flexibilidad del tipo de cambio y eliminó el uso de los valores paritarios.

Acuerdos sobre tipos de cambio

El Acuerdo de Jamaica formalizó el rompimiento con los tipos de cambio fijos. Como parte del plan, el FMI comenzó a permitir que los países seleccionaran y mantuvieran el régimen de tipo de cambio de su elección, siempre y cuando le comunicaran su decisión. La determinación formal de un país en cuanto a la adopción de un mecanismo de tipo de cambio particular se conoce como sistema *de jure*. Por otro lado, el programa de supervisión del FMI determina el sistema de tipo de cambio *de facto* que emplea cada nación.

Los programas de supervisión y consulta del FMI tienen por objetivo monitorear las políticas de tipo de cambio de las naciones y ver si éstas actúan con apertura y responsabilidad en el tema.

TABLA 10.1 Regímenes y anclas del tipo de cambio

	Ancla cambiaria				Marco de política monetaria			
Régimen de tipo de cambio	**Dólar Cestadounidense**	**Euro**	**Compuesto**	**Otro**	**Agregado monetario objetivo**	**Meta de inflación**	**Otro**	**Total**
Régimen de tipo de cambio sin moneda nacional de curso legal	7	2		1				10
Régimen de caja de conversión (consejo monetario)	8	4		1				13
Otros regímenes convencionales de tipo de cambio fijo	36	20	7	5	4			72
Tipo de cambio fijo dentro de bandas horizontales		1	2					3
Flexible	6		2					8
Banda de fluctuación	1		1					2
Flotación dirigida sin trayectoria predeterminada del tipo de cambio	8		3		17	10	6	44
Flotación independiente					1	34	5	40
Total	66	27	15	7	22	44	11	192

Fuente: Adaptada del International Monetary Fund, "De Facto Classification of Exchange Rate Regimes and Monetary Policy Frameworks", http://www.imf.org/external/np/mfd/er/2008/eng/0408.htm (30 de abril de 2008).

El FMI también realiza consultas anuales con los países para averiguar si están actuando abierta y responsablemente en sus políticas cambiarias. Cada año las naciones le notifican cuál régimen utilizarán; luego, el FMI usa una combinación de la información entregada por cada país y las evidencias recabadas con respecto a su actuación en el mercado para clasificarlo en una categoría específica. En la tabla 10.1 se identifican los diferentes regímenes de tipo de cambio adoptados por las naciones; los regímenes aparecen listados del menos flexible al más flexible.

El FMI exige que los países identifiquen cuál es el fundamento de su mecanismo cambiario.

Por otro lado, el FMI exige que los países identifiquen cuál es el fundamento de su mecanismo cambiario, en otras palabras, si emplean un ancla específica o un marco de política monetaria. Algunas naciones usan un tipo de cambio tal como el del dólar estadounidense como ancla. Otras utilizan agregados monetarios objetivo (como la oferta monetaria M1) u objetivos de inflación. En la tabla 10.1 se identifican los regímenes cambiarios más recientes y el marco de política monetaria que emplea cada uno. Los nombres de los países que tienen implementado cada régimen pueden consultarse en el sitio web del FMI, tal como se cita en la parte inferior de la tabla y en el mapa 10.1.

TRES OPCIONES: PARIDAD FIJA, PARIDAD FIJA PERO FLEXIBLE, O PARIDAD FLOTANTE

El FMI clasifica las divisas en tres amplias categorías que van de la menos flexible a la más laxa. Si han adoptado una paridad fija (12.2 por ciento del total), atan su valor a algo y no hacen cambio alguno. Si han adoptado una paridad fija pero flexible (45.7 por ciento), son bastante rígidas pero no tanto como en el caso de la paridad fija. Si han adoptado un régimen flotante (42.1 por ciento), su valor se basa en la oferta y la demanda.[11]



Los países pueden adoptar una moneda en sustitución de la suya, tal como hizo El Salvador al adoptar el dólar estadounidense. En este caso, el cambio se denomina "dolarización".

Paridad fija Los países que asumen una paridad fija tienen dos posibilidades. Una es la que eligió El Salvador, que renunció a tener una moneda nacional de curso legal y decidió adoptar el dólar estadounidense. Siete de las 10 monedas que conforman esa categoría utilizan el dólar estadounidense como su ancla. Algunas otras naciones europeas emplean el euro como moneda de curso legal.

El uso del dólar como régimen cambiario sin moneda nacional de curso legal se denomina también *dolarización* de la divisa, situación que se describe en nuestro caso introductorio. El proceso consistiría en que un país retirara de circulación todas sus monedas y las reemplazara con dólares, además de conceder al Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos (conocido como

Fed) un mayor control sobre sus decisiones monetarias a expensas de su propio gobierno. En tal situación, los precios y salarios serían establecidos en dólares y no en la —para entonces legalmente fuera de uso— moneda nacional.

La inquietud que despierta este régimen estriba en la posibilidad de que conlleve una pérdida de soberanía y pudiera conducir a severas dificultades económicas si Estados Unidos decidiera endurecer su política monetaria, cuando lo que necesitan esos países es mayor flexibilidad para estimular el crecimiento. Por desgracia, eso es exactamente lo que pasó en Argentina en 2002. Aunque el modelo cambiario argentino no llegó al extremo de la dolarización, su régimen de caja de conversión estaba muy cerca de ello. El consejo responsable de la caja vinculó el peso argentino al dólar y a las decisiones del Fed (Sistema de la Reserva Federal de Estados Unidos) lo bastante como para que la capacidad del gobierno argentino para utilizar políticas monetarias tendientes a fortalecer su estancada economía se viera limitada. Como resultado de la experiencia argentina y de la baja de popularidad del gobierno estadounidense, casi ningún país latinoamericano ha decidido seguir la ruta de la dolarización.[12]

Otra forma de paridad fija es la caja de conversión.

El segundo ejemplo de paridad fija es la *caja de conversión* o consejo monetario, régimen vigente en Argentina hasta hace algún tiempo. Las cajas de conversión son organizaciones casi siempre independientes del banco central de un país y responsables de emitir la moneda nacional que está, por lo general, anclada a una divisa extranjera. Si la caja de conversión no tiene flujo efectivo de la moneda extranjera, no podrá emitir más moneda nacional. En la actualidad son trece los países que manejan caja de conversión. La caja de conversión de Hong Kong emplea el dólar estadounidense como moneda ancla. Aun cuando el dólar hongkonés está atado al dólar estadounidense, se mueve a la alza y a la baja con respecto a otras monedas a medida que el dólar cambia de valor. Por lo tanto, puede decirse que su tipo de cambio es al mismo tiempo fijo (con respecto al dólar estadounidense) y flexible (porque el dólar es una moneda de libre flotación). A pesar de lo anterior, la creciente importancia del yuan chino está provocando que Hong Kong reevalúe la conveniencia de su vinculación al dólar.

Hay muchos tipos distintos de paridades flexibles, pero el más común es un régimen de paridad fija en donde una moneda está vinculada a otra o a una cesta de divisas pero cuenta con flexibilidad limitada.

Paridad flexible Existen varios tipos distintos de paridades flexibles, pero la mayoría de las naciones que funcionan con este modelo han adoptado un *régimen de paridad fija convencional*, en el cual un país vincula su moneda a otra divisa o a una cesta de divisas y permite que el tipo de cambio varíe un punto porcentual por arriba o por debajo de ese valor. Es muy similar al sistema de paridades fijas usado originalmente por el FMI, en el sentido de que un número equitativo de países emplean el dólar estadounidense y el euro como ancla de su paridad. En las otras categorías de paridad flexible el grado de flexibilidad aumenta, pero el FMI se ocupa de vigilar que las monedas no lleguen a la flotación total. El yuan chino se ubica en la categoría de paridad flexible, más específicamente en el régimen estabilizado, lo cual significa que el tipo de cambio se mantiene en un margen de 2 por ciento con respecto a su ancla, que antes era el dólar pero hoy en día está conformado por una cesta de divisas. Sin embargo, el gobierno chino está aumentando poco a poco el margen de flexibilidad del yuan. En el caso introductorio señalamos que, en tanto que El Salvador adoptó una estrategia de paridad fija al usar el dólar como su moneda, Costa Rica y Nicaragua, dos de las naciones con las que compite en el CAFTA-DR, optaron por una estrategia de paridad flexible, con mayor margen de movimiento que El Salvador, pero de cualquier forma vinculada al dólar como su ancla.



Los regímenes de paridad flotante incluyen tipos de cambio flotantes y de libre flotación.

Régimen flotante Las monedas que se consideran flotantes pueden dividirse en régimen de flotación (46 países) o régimen de libre flotación (33 países). Las monedas flotantes son aquellas cuyo valor —en general— cambia de acuerdo con las fuerzas del mercado, pero pueden estar sujetas a intervención en el mismo. Ahora bien, el propósito de la intervención es moderar el tipo de cambio o evitar fluctuaciones excesivas, pero no disentir demasiado de lo que dictan las fuerzas del mercado. Por su parte, las monedas de libre flotación están sujetas a intervención exclusivamente bajo circunstancias excepcionales. Las divisas de mayor movimiento internacional, entre las cuales se encuentran el dólar estadounidense, el yen japonés, la libra esterlina y el euro, son monedas de libre flotación. Se considera que Brasil e India, dos de los países BRIC, tienen monedas flotantes.

Los países son libres de cambiar el régimen de paridad que usan, así que los administradores deben vigilar con toda atención las políticas cambiarias de cada nación.

Cualquiera que tenga relación con los negocios internacionales debe estar al tanto de cómo se determinan los tipos de cambio de los países con los que trabaja, porque afectan las decisiones relativas al marketing, a la producción y a las finanzas, tal como veremos al final del capítulo. Tenga en cuenta que a veces las naciones cambian sus estrategias monetarias, como en el caso de Argentina que en 2002 dejó de lado su sistema de caja de conversión para adoptar una moneda

MAPA 10.1 Regímenes de tipo de cambio, 2008

Más o menos la mitad de las naciones del mundo han optado por paridades flotantes; el resto utiliza regímenes de paridad fija o paridad fija flexible.

Fuente: Datos de "De Facto Classification of Exchange Rate Regimes and Monetary Policy Frameworks" (30 de abril de 2008), International Monetary Fund, http://www.imf.org/external/np/mfd/er/2008/eng/0408.htm.

Nota: En vista de que ésta es una proyección de Mercator, la escala cierra la distancia Este-Oeste con respecto al Ecuador; no obstante, a medida que uno se aleja del Ecuador, la distancia Este-Oeste va distorsionándose.



flotante. Otro ejemplo es Chile, que en un antiguo estudio del FMI aparece listado entre los países que determinaban su tipo de cambio con base en una banda de fluctuación, ajustando el tipo de cambio periódicamente de acuerdo con la inflación. Sin embargo, a finales de 1999, Chile suspendió las bandas de fluctuación que había establecido en torno del peso y cambió a un régimen de paridad flotante en un esfuerzo por estimular el crecimiento económico a partir de las exportaciones —y ahora se considera que tiene una moneda con libre flotación—. De manera similar, en 2001 Islandia dejó de utilizar un régimen de paridad fija dentro de bandas horizontales para adoptar un modelo de libre flotación; lo mismo ocurrió con Brasil a principios de 1999 y con Turquía en 2001.[13]

Para las empresas multinacionales es importante comprender los regímenes de tipo de cambio aplicables a las monedas de los países donde hacen negocios porque de esa manera pueden proyectar tendencias con mayor precisión. Resulta mucho más fácil pronosticar un futuro tipo de cambio si la moneda es más o menos estable y su valor está vinculado al dólar estadounidense, como en el caso del dólar hongkonés, que proyectar el comportamiento de una divisa que flota libremente, como el yen japonés.



Revisión de concepto

Cada uno de estos compromisos hacia una mayor cooperación económica representa un paso en dirección a la integración regional, una forma de integración económica que definimos en el capítulo 8 en términos de la eliminación de discriminación económica entre naciones geográficamente relacionadas. Aquí hacemos hincapié en el hecho de que la Unión Europea ha introducido una divisa común para su ya existente acuerdo de libre comercio interno y para su política arancelaria hacia el exterior.

EL EURO

Uno de los más ambiciosos ejemplos de acuerdo de libre flotación que derivó en la renuncia de un grupo de naciones a sus propias monedas para crear una nueva es el euro. Insatisfechas con la integración económica concebida en el Acta Única Europea, en 1992 las naciones de la Unión Europea firmaron el Tratado de Maastricht donde establecieron los pasos a seguir para lograr dos metas: la unión política y la unión monetaria. La decisión de adoptar una moneda común en Europa ha eliminado la divisa como barrera comercial. Para reemplazar cada una de las monedas nacionales con una divisa única europea llamada *euro*, los países primero tuvieron que hacer converger sus políticas económicas.

El Sistema Monetario Europeo y la Unión Monetaria Europea La unidad monetaria europea no ocurrió de un día para otro. Los orígenes del modelo tuvieron lugar en 1979, cuando el **Sistema Monetario Europeo (SME)** fue creado como un medio para desarrollar la estabilidad del tipo de cambio dentro de la Comunidad Europea (CE). En ese momento, una serie de relaciones cambiarias vinculó las divisas de casi todos los miembros de la CE a través de una tabla de

FIGURA 10.1

La adopción del euro no fue tan sencilla como pudiera parecer. Al principio, casi todos los miembros de la UE y prácticamente la totalidad de los nuevos adherentes quisieron unirse al sistema monetario. En la actualidad, teniendo en cuenta los enormes desafíos impuestos a Europa por la deuda internacional y las presiones que sufren los países que han adoptado el euro, muchos se preguntan si eso es tan malo como venderle el alma al diablo.

Fuente: BART/CartoonStock



"Majestad, no le estamos pidiendo que nos venda su alma. Todo lo que tiene que hacer es unirse al euro".

paridad cambiaria. Una vez que los países redujeron las fluctuaciones de sus tipos de cambio, las condiciones estuvieron dadas para efectuar el reemplazo del SME por el Mecanismo de Tipos de Cambio (MTC) y para la unión monetaria integral.

Entre los criterios incluidos en el Pacto de Estabilidad y Crecimiento están la medición del déficit, de la deuda, la inflación, las tasas de interés y mantener la estabilidad del tipo de cambio.

De acuerdo con el Tratado de Maastricht, las naciones estaban obligadas a satisfacer ciertos criterios para cumplir con el MTC y formar parte de la **Unión Monetaria Europea (UME)**. Bautizados en conjunto como "Pacto de Estabilidad y Crecimiento", los criterios esbozados en el tratado —que siguen siendo válidos para aquellos países que quieran adoptar el euro hoy en día— son los siguientes:

- El déficit gubernamental anual no debe exceder 3 por ciento del PIB.
- La deuda pública del gobierno no puede ser superior al 60 por ciento del PIB.
- La tasa de inflación debe permanecer dentro del 1.5 por ciento de los tres países de la UE con mejor desempeño.
- La tasa de interés nominal promedio en el largo plazo debe estar dentro del 2 por ciento de la tasa promedio de los tres países con las menores tasas de inflación.
- Debe mantenerse la estabilidad del tipo de cambio, lo cual significa que por lo menos durante un periodo de dos años el país en cuestión se ha conservado dentro de los márgenes "normales" de fluctuación determinados por el Mecanismo de Tipos de Cambio Europeos.[14]

Reino Unido, Suecia y Dinamarca son los únicos miembros de los 15 países originales de la UE que prefirieron no adoptar el euro.

Tras arduos esfuerzos, 11 de los 15 países que conformaban en aquel momento la UE se unieron a la UME el 1 de enero de 1999; Grecia se sumaría más adelante, el 1 de enero de 2001. De las 15 naciones originales, las que aún no participan del euro son Reino Unido, Suecia y Dinamarca. En julio de 2002, Suecia anunció que había cumplido todos los criterios necesarios para unirse a la UME,[15] pero el rechazo que sus votantes mostraron en 2003 con respecto a la adopción del euro ha provocado que su adhesión a la moneda única quede pendiente por el momento.[16] Por su parte, la divisa danesa está vinculada al euro mediante una paridad convencional (en la categoría de paridad flexible), mientras que las monedas de Reino Unido y Suecia siguen un régimen de libre flotación.

Con excepción de esos tres países, los demás miembros de la UE que no utilizan el euro como su moneda son aquellos de más reciente ingreso. Chipre, Malta, Eslovenia y Eslovaquia adop-

taron el euro entre 2007 y 2009, así que 16 de las 27 naciones que integran la UE manejan ya esa divisa. En la tabla 10.1 se indica que 27 países emplean el euro como ancla de su tipo de cambio; cuatro de los cuales son miembros de la UE pero no han adoptado el euro como su moneda, y el resto son naciones de África o de Europa oriental. La mayoría de los demás países de la UE que no han adoptado el euro tienen monedas de libre flotación y usan la inflación como marco para establecer el valor objetivo de sus divisas. Esto es consistente con la responsabilidad del Banco Central Europeo en términos de vigilar la inflación como mecanismo para establecer políticas de tasas de interés.

El Banco Central Europeo determina la política monetaria para los países adoptantes del euro.

El euro es administrado por el **Banco Central Europeo (BCE)**. Establecido el 1 de julio de 1998, a partir del 1 de enero de 1999 el BCE ha sido responsable de determinar la política monetaria y de manejar el sistema de tipos de cambio para toda Europa. La relevancia del Mecanismo de Tipos de Cambio estriba en que ha logrado hacer confluir las economías de la UE. En vista de que el BCE es una organización independiente (igual que el Fed estadounidense, el Banco de México, y casi todos los bancos centrales del mundo), puede enfocarse en su encomienda de controlar la inflación. Por supuesto, las diferentes economías europeas crecen a distintas tasas y resulta difícil implementar una política monetaria que responda a las necesidades de todas. Los países podrían sentirse tentados a usar una política de expansión fiscal para estimular el crecimiento económico, pero los requerimientos del MTC en cuanto al déficit hacen que se limiten.

Ventajas y desventajas de la conversión al euro La transición inicial hacia el euro fue menos complicada de lo que se había pronosticado. A pesar de ello, las empresas se vieron afectadas de diversas formas. Los bancos han tenido que actualizar sus redes electrónicas para manejar todos los aspectos del intercambio monetario, por ejemplo, los sistemas para comercializar divisas globales, comprar y vender acciones, transferir dinero entre bancos, gestionar las cuentas de sus clientes, o imprimir estados bancarios. Deutsche Bank estima que el proceso de conversión le ha costado varios cientos de millones de dólares.[17]

Sin embargo, muchas compañías también consideran que el euro aumentará la transparencia de los precios (es decir la capacidad de comparar precios en diferentes países) y eliminará los costos y riesgos en el mercado cambiario. Por lo que se refiere a los costos, se han ido reduciendo a consecuencia de que las empresas operan únicamente con una divisa en Europa; en cuanto a los riesgos cambiaros entre los Estados miembros, también han ido desapareciendo, aunque todavía existen entre el euro y las divisas de las naciones que todavía no lo adoptan (el dólar estadounidense, la libra esterlina, el franco suizo, etcétera).

Durante la crisis financiera global, los inversionistas se refugiaron en el dólar por considerarlo una moneda segura, y regresaron al euro cuando aumentó su avidez de riesgo.

El euro y la crisis financiera global A partir de su introducción, el euro ha incrementado ininterrumpidamente su solidez e importancia. A mediados de 2008 se negociaba a más o menos $1.59. Sin embargo, después de que Lehman Brothers —la compañía global de servicios financieros de origen estadounidense— fuera a la quiebra en septiembre de 2008, el Índice Industrial Dow Jones (IIDJ) cayó más de 500 puntos, y el 29 de septiembre de 2008 tuvo un desplome aún mayor. (El IIDJ es un promedio de precio ponderado a partir de 30 valores de primer orden y ampliamente utilizado como indicador de la condición general del mercado bursátil en Estados Unidos). Entonces ocurrió algo interesante en la relación de tipo de cambio entre el dólar y el euro. El colapso del mercado bursátil estadounidense a finales de septiembre de 2008 provocó una caída del valor del euro con respecto al dólar lo cual, a su vez, dio lugar a dos eventos. En primer lugar, la reacción inicial de los inversionistas globales fue cambiar su dinero a dólares, considerando que esto los mantendría a salvo. Los fondos fueron retirados de los mercados emergentes y colocados en dólares, con lo que el euro se vio impulsado a la baja. En segundo lugar, el valor del euro comenzó a seguir los derroteros del mercado bursátil estadounidense, así que cuando éste se colapsó, también lo hizo el euro y, cuando el mercado comenzó a recuperarse un poco, lo mismo le ocurrió al euro. Esto se debe a que la percepción del mercado transitó de la seguridad al riesgo, y la avidez que este último despertó en los inversionistas los llevó a retirar el dinero de las inversiones en dólares para colocarlo en títulos y mercados emergentes, haciendo que el euro resultara más atractivo que el dólar para invertir. La relación entre ambas divisas había sido volátil, con muchos picos y valles.

El papel del Banco Central Europeo consiste en proteger al euro contra los estragos de la inflación. Por lo tanto, las tasas de interés europeas, en promedio, suelen ser más altas que en Estados Unidos, sobre todo cuando este país las mantiene bajas para estimular el crecimiento económico, lo cual ocurre en tiempos de crisis. Ésta es la razón de que la distancia entre las tasas de interés del euro y el dólar se haya ampliado favoreciendo al euro como opción para la inversión de fondos.

Revisión de concepto

En el capítulo 11 señalamos que cuando un país inicia un cambio de política integral con respecto a negocios (nacionales o extranjeros) sobre los que no tiene control, debe reexaminar cada uno de los eslabones de sus cadenas de valor, esto es, las actividades colectivas necesarias para que los productos recorran el proceso que va de la adquisición de materia prima a la producción y de ahí a la distribución final. En el sentido opuesto, aquí subrayamos que las modificaciones en el régimen cambiario de un país constituyen sólo una de las transformaciones de las condiciones económicas que las empresas extranjeras son incapaces de controlar.

De hecho, durante la crisis de deuda griega de 2011, el valor del euro se elevó con respecto al dólar, principalmente porque había más pesimismo en relación con el estado de la economía estadounidense que con el de la economía europea, y la Reserva Federal de Estados Unidos indicó que mantendría bajas las tasas de interés para estimular su economía. El diferencial entre las tasas de interés favoreció al euro contribuyendo a mantener su valor alto con respecto al dólar.

Pero el euro enfrenta otros problemas. Uno de sus actuales desafíos es la ausencia de estándares uniformes en lo relativo a la regulación fiscal de las distintas naciones que lo utilizan, lo cual permite que países como Grecia y Portugal ejerzan un gasto muy superior a sus presupuestos para respaldar sus sistemas de asistencia pública con algunas partidas del Banco Central Europeo. Como hemos podido atestiguar a partir de la crisis financiera global iniciada en 2007, esto tiene consecuencias para toda la zona euro al impactar el valor de la moneda y perjudicar a los países que dependen de las exportaciones; tal es el caso de Alemania, principal benefactor del euro. Ante la falta de regulaciones sólidas, y de no implementarse las debidas medidas de austeridad en los países europeos con mayor inestabilidad financiera, la distribución inequitativa de la recesión dificulta toda la economía.

Otro reto que enfrentan los países de la zona euro es su incapacidad para ajustar sus propias tasas de interés para combatir la inflación y detener el agravamiento de la recesión. Si las tasas de interés se modificaran en toda la zona euro con la intención de ayudar a algunas de las naciones más afectadas, otros países donde la recesión no es tan profunda podrían resultar perjudicados. Existen pocas formas de hacer frente a los problemas económicos de un país sin llegar a esos niveles de control, y las respuestas fiscales de las naciones en bancarrota exigen rescates financieros muy gravosos.

Además de los desafíos mencionados, las diferencias culturales presentes al interior de la zona euro crean, por sí mismas, diversos conflictos en áreas como la reforma laboral y los sistemas de asistencia pública, sobre todo a la luz del reciente deterioro financiero. Por ejemplo, los extremos de la cultura económica europea pueden verse claramente representados en las muy diferentes políticas de jubilación que tienen Grecia y Alemania. Antes de la crisis financiera de 2008, Alemania había aprobado ya ciertas medidas tendientes a aumentar a 67 años la edad necesaria para recibir pensión por parte del Estado. En Grecia, sin embargo, los trabajadores pueden empezar a recibirla a los 58 años bajo la condición de haber trabajado durante 35, a pesar de que la edad de jubilación legal es a los 65 años.

Dadas las circunstancias, estas discrepancias en los parámetros internos de varios integrantes de la unidad monetaria pueden provocar una gran inestabilidad. Esto no sólo disminuye el valor económico de la divisa entre las economías grandes y estables, como Alemania, sino que también crea desigualdades sociales que podrían ser explotadas por ciudadanos individuales dentro de la zona euro.

La supervivencia del euro dependerá de lo que ocurra con la crisis de deuda en Europa. Si Grecia no cumple con sus obligaciones de deuda y deja de utilizar el euro, podría darse un efecto de contagio en otras naciones, como España, Portugal e Italia. Una situación así tendría un impacto devastador sobre los tenedores de deuda, muchos de los cuales son bancos europeos. Será interesante ver qué ocurre.

Determinación de los tipos de cambio

Son muchos factores distintos los que provocan la necesidad de ajustar los tipos de cambio. Los regímenes cambiarios descritos antes son fijos (paridad fija o flexible) o flotantes; las tasas fijas varían en términos de cuán inamovibles son, y las tasas flotantes varían en términos de cuánto pueden realmente flotar. Sin embargo, el valor de las divisas cambia de diferentes formas, dependiendo del tipo de régimen a que estén sometidas. A continuación examinaremos el papel que juegan la oferta y la demanda en la determinación del valor de las monedas en el mundo "flotante" y sin intervención gubernamental; luego hablaremos de cómo pueden intervenir los gobiernos en los mercados para ayudar a controlar el valor de una divisa.

SIN INTERVENCIÓN: LAS DIVISAS EN UN MUNDO DE TASAS FLOTANTES

Las monedas cuyo valor flota libremente responden a las condiciones de la oferta y la demanda, mismas que están fuera de toda injerencia gubernamental. Este concepto puede ilustrarse

Punto

¿Es recomendable que África desarrolle una moneda común?

Punto **Sí** El éxito del euro y los profundos problemas económicos y políticos que sacuden a África han provocado que muchos expertos se pregunten si dicho continente debería tratar de desarrollar una moneda común con un banco central para determinar una política monetaria.[18] En 2003, la Asociación de Gobernadores de los Bancos Centrales Africanos de la Unión Africana (UA) anunció que trabajaría en la creación de una moneda común que entraría en acción hacia 2021. Esto beneficiaría a África al acelerar la integración económica en un continente que requiere con desesperación aumentar el tamaño de su mercado para incrementar el comercio y lograr mayores economías de escala. Una divisa común reduciría los costos de transacción y facilitaría el comercio al interior de los países.

África tiene ya en acción varios niveles de cooperación económica, incluyendo dos formas de cooperación monetaria clasificadas por el FMI como paridades fijas convencionales vinculadas al euro:

1. La Comunidad Económica y Monetaria de África Central (CEMAC), que incluye a Camerún, República Centroafricana, Chad, República del Congo, Guinea Ecuatorial y Gabón.
2. La Unión Económica y Monetaria de África occidental (UEMAO), que integra a Benín, Burkina Fasso, Costa de Marfil, Guinea-Bissau, Mali, Níger, Senegal y Togo.

Ambas uniones monetarias son parte de la zona del franco CFA (Comunidad Financiera de África) designada por el FMI en la categoría de "otros regímenes convencionales fijos", en este caso con vinculación al euro,[19] y cada una cuenta con un banco central que vigila el valor del franco CFA.

Aunque exitosa en términos de mantener una inflación baja, la zona del franco CFA no ha sido necesariamente competente por lo que se refiere a lograr un alto crecimiento. El Área Monetaria Común (AMC), por su parte, es controlada por Sudáfrica debido al tamaño de su economía y al hecho de que la divisa del grupo es el rand sudafricano. Sus miembros también están clasificados en la categoría de "otros regímenes convencionales fijos", con excepción de Sudáfrica que cuenta con una moneda de flotación independiente.

Además de estas tres uniones monetarias regionales, África tiene cinco comunidades económicas regionales: la Unión Monetaria Árabe, el Mercado Común de África Oriental y Austral, la Comunidad Económica de Estados de África Central, la Comunidad Económica de Estados de África Occidental, y la Comunidad de Desarrollo de África Austral. Estos grupos están esforzándose por reducir las barreras arancelarias y aumentar el comercio entre las naciones miembros, de manera que todo lo que tendrían que hacer es combinarse en una gran unión económica africana, fundar un banco central, y establecer una política monetaria común similar a la que tiene la Unión Europea.

Entre las principales ventajas inherentes a establecer un banco central y una moneda común están que las instituciones de cada una de las naciones africanas tendrían que mejorar y el banco central contaría con la capacidad de liberar la política monetaria de cualesquiera presiones económicas, mismas que suelen crear presiones inflacionarias y las consecuentes devaluaciones.

Contrapunto

¿Es recomendable que África desarrolle una moneda común?

Contrapunto **No** Es del todo imposible que los países africanos lleguen a establecer una moneda común, aun cuando la Unión Africana cree poder lograrlo hacia 2021. El marco institucional de las naciones africanas individuales sencillamente no está listo. Muy pocos de los bancos centrales de la región son independientes del proceso político, así que con frecuencia se ven obligados a estimular la economía para responder a las presiones políticas. Si el proceso no se maneja apropiadamente y la moneda queda sujeta a devaluaciones frecuentes, la región no estará bien representada ni tendrá influencia en la escena internacional.

Por otro lado, hay que tomar en consideración que cada uno de los países se verá en la necesidad de renunciar a su soberanía monetaria y a confiar en otras medidas como la movilidad de la mano de obra, la flexibilidad de salarios y precios, y las transferencias fiscales para hacer frente a los malos tiempos. Aun cuando África disfruta de una satisfactoria movilidad de mano de obra, es difícil imaginar que los países del continente lleguen a tener la capacidad de transferir entre sí sus ingresos fiscales para contribuir a estimular el crecimiento. Además, trasladar bienes entre los diferentes países africanos es complejo debido a sus limitaciones en materia de transportación, algo que no implica problemas en la Unión Europea.

El establecimiento del euro en la Unión Europea constituyó una tarea monumental cuya realización requirió años; luego fue preciso crear una exitosa unión aduanera y ajustar gradualmente el mecanismo cambiario europeo. Si África quisiera establecer una moneda común, primero tendría que alcanzar una integración económica más estrecha. Por lo tanto, es importante tener paciencia y dar al continente la oportunidad de avanzar a su ritmo. Tal vez la mejor manera de lograr la meta de tener una divisa común sea fortaleciendo las uniones monetarias regionales que existen hoy en día, y luego abrirlas poco a poco a las naciones vecinas hasta consolidar una integración más amplia. Una vez conseguido lo anterior, los países africanos podrán discutir las formas de vincularse entre sí mediante una moneda regional común.

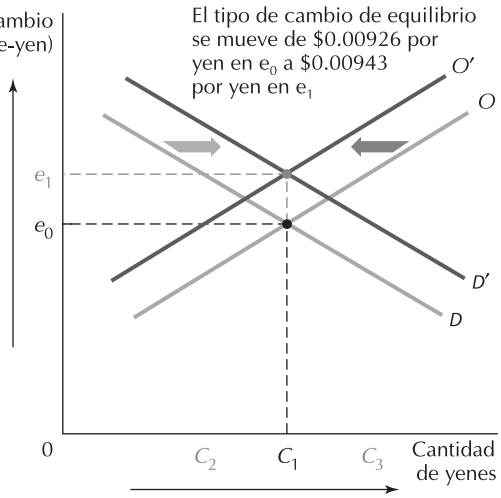


FIGURA 10.2 El tipo de cambio de equilibrio y cómo se mueve

Digamos que en Estados Unidos la inflación es comparativamente más alta que en Japón. En ese caso (y suponiendo que los consumidores japoneses están comprando bienes y servicios estadounidenses), la demanda del yen japonés se irá a la alza, pero la oferta se reducirá. ¿Qué pasaría si Japón quisiera mantener el tipo de cambio dólar-yen en el punto e_0? Podría aumentar la oferta de yenes en el mercado —y por lo tanto disminuir el tipo de cambio— vendiendo yenes por dólares.

mediante un modelo binacional que involucre, digamos, a Estados Unidos y Japón. En la figura 10.2 se muestra el tipo de cambio de equilibrio en el mercado y luego el movimiento hacia un nuevo nivel de equilibrio conforme las condiciones del mercado se modifican. En este ejemplo, la demanda de yenes es una función de la demanda estadounidense de bienes y servicios japoneses —como automóviles— y activos financieros denominados en yenes, digamos títulos de valores.

La oferta de yenes es una función de la demanda japonesa por bienes y servicios estadounidenses y por activos financieros denominados en dólares. Al principio, esta oferta y demanda de yenes se encuentran en el tipo de cambio de equilibrio, e_0 (por ejemplo, $0.00926 por yen, o 108 yenes por dólar) y la cantidad de yenes es C_1.

La demanda por la moneda de un país es una función de la demanda de bienes, servicios y activos financieros del mismo.

Suponga que la demanda de los consumidores japoneses por bienes y servicios estadounidenses se reduce a causa de, digamos, la inflación de Estados Unidos. Esta disminución de la demanda resultaría en una menor oferta de yenes en el mercado cambiario, lo que provocaría que la curva de oferta se desplace a O'. De manera simultánea, el aumento de precios de los bienes estadounidenses podría conducir a un incremento en la demanda de los consumidores estadounidenses por bienes y servicios japoneses. Esto, a su vez, llevaría a un alza en la demanda de yenes en el mercado, provocando que la curva de demanda se desplace a D', y por último a un aumento de la cantidad de yenes y del tipo de cambio.

El nuevo tipo de cambio de equilibrio se ubicaría en e_1 (por ejemplo, $0.00943 por yen, o ¥106 por dólar). Desde la perspectiva del dólar, la mayor demanda de bienes japoneses aumentaría la oferta de dólares en la medida en que más consumidores tratarían de cambiar dólares por yenes; por otro lado, la disminución de la demanda de bienes estadounidenses resultaría en una caída de la demanda de dólares, lo cual ocasionaría una reducción del valor del dólar con respecto al yen.

CON INTERVENCIÓN: EL UNIVERSO DE LAS MONEDAS CON PARIDAD FIJA O PARIDAD DE FLOTACIÓN DIRIGIDA

En el ejemplo anterior, las autoridades japonesas y estadounidenses permitieron que la oferta y la demanda determinaran los valores del yen y del dólar. Eso no ocurre en el caso de divisas que fijan sus tipos de cambio sin tener oportunidad de moverse de acuerdo con las fuerzas del mercado. En algunas ocasiones podría ocurrir que una o dos naciones participantes en una relación se resistan a que sus tipos de cambio se modifiquen.

Suponga, por ejemplo, que Estados Unidos y Japón deciden controlar sus tipos de cambio. Aunque ambas divisas son de flotación independiente, sus respectivos gobiernos podrían intervenir en el mercado. Tal vez el gobierno estadounidense no quiera que su moneda se debilite, porque las empresas y los consumidores del país tendrían que pagar más por los productos japoneses, lo cual conduciría a una mayor presión inflacionaria en Estados Unidos. También podría ocurrir que el gobierno japonés no desee que el yen se fortalezca porque eso derivaría en desempleo para sus industrias de exportación.

Ahora bien, ¿qué pueden hacer los gobiernos para mantener inamovibles los valores si Estados Unidos está obteniendo muy pocos yenes? La diferencia entre la oferta y la demanda de yenes

tiene que ser neutralizada de alguna manera. Para comprender este proceso, analicemos primero el papel que juegan los bancos centrales en los mercados cambiarios.

El papel de los bancos centrales Cada país tiene un banco central responsable de las políticas que afectan el valor de su moneda, aunque las naciones con cajas de conversión independientes del banco central dejan en manos de éstas el control del valor de sus divisas. El banco central estadounidense es el Sistema de la Reserva Federal (conocido como "Fed"), y está conformado por 12 bancos regionales. En estrecha coordinación con —y en representación de— el Sistema de la Reserva Federal y el Departamento del Tesoro estadounidenses, el Fed de Nueva York es responsable de intervenir en los mercados de divisas internacionales para cumplir las metas de la política cambiaria del dólar, así como de hacer frente a las condiciones turbulentas de los mercados internacionales de divisas. El Departamento del Tesoro de Estados Unidos es responsable de fijar la política cambiaria, mientras que el Fed está encargado de ejecutar la intervención en los mercados de divisas. Por su parte, el Fed de Nueva York funge como agente fiscalizador de los bancos centrales extranjeros y de las organizaciones financieras oficiales a nivel internacional.[20]

Los bancos centrales controlan las políticas que afectan el valor de las divisas; el Banco de la Reserva Federal de Nueva York es el banco central de Estados Unidos.

En la Unión Europea, el Banco Central Europeo coordina las actividades de los bancos centrales de sus países miembros con el fin de establecer una política monetaria común en el continente. Desde esta perspectiva, su labor es muy similar a la del Fed estadounidense. El BCE también está participando de manera muy activa en la contención de la crisis de deuda en Europa en lugar de concretarse a manejar la política de tasas de interés. Por lo que respecta a China, su banco central es el Banco Popular de China (PBOC, por sus siglas en inglés), equivalente al Fed y al BCE.

Activos de reserva de los bancos centrales Los activos de reserva de los bancos centrales pueden clasificarse en tres categorías principales: reservas de divisas extranjeras, activos relacionados con el FMI (incluyendo derechos especiales de giro) y oro. Las divisas extranjeras constituyen más del 90 por ciento de las reservas totales en el mundo. En el cuarto trimestre de 2010, la base de datos Composición de las Reservas Oficiales de Divisas (COFER) reportó que los dólares estadounidenses representaban más o menos 61.4 por ciento del total de reservas de divisas asignadas (esto es, únicamente aquellas reservas cuya composición monetaria es declarada), seguidos por el euro, con 26.3 por ciento del total. Otras monedas, como el yen japonés, la libra esterlina, y el franco suizo también son activos de reserva, pero en porcentajes relativamente pequeños. Es obvio que el dólar estadounidense y el euro son las dos principales divisas empleadas como activos de reserva. Con respecto al total, su porcentaje varía año tras año dependiendo de sus fortalezas relativas; asimismo, su posición relativa para diferentes países también varía.[21]

Los activos de reserva de los bancos centrales se clasifican en tres categorías principales: oro, reservas de divisas extranjeras y activos relacionados con el FMI. Las divisas extranjeras representan 90 por ciento de los activos de reserva a nivel mundial.

Hay quienes consideran que el dólar irá perdiendo su posición como principal activo de reserva. A partir de la crisis financiera de 2008 Estados Unidos ha perdido credibilidad, y en marzo de 2009 el banco central chino sugirió dejar de lado el dólar como moneda de reserva. Para sustituirlo, China ha considerado apoyarse más en los DEG. Ésta no sería una transición sencilla, y muchas personas se muestran escépticas en relación con la idea de que el dólar llegue a perder su estatus de número uno, pero esto es algo que todavía está por verse.[22]

Contar con activos de reserva sólidos en sus bancos centrales es esencial para la fortaleza fiscal de las naciones. Cuando las crisis financieras golpearon a Asia, Rusia y Sudamérica a finales de la década de 1990, muy pocos países tenían activos de reserva robustos en sus bancos centrales. En consecuencia, tuvieron que pedir prestados muchos dólares, algo que les resultaría devastador cuando no les quedó más remedio que devaluar sus monedas. A partir del 2000, sin embargo, el escenario ha cambiado. Debido a la estabilidad del precio de los productos básicos, a la expansión de las exportaciones y a las restricciones de incurrir en deuda denominada en dólares, muchos de esos mismos países han fortalecido su posición financiera al incrementar sus reservas.

Piense en Brasil, por ejemplo. Sus reservas de divisas fueron de $192 900 millones a finales de 2008, con lo que el país carioca ocupó el liderazgo con respecto al resto de Latinoamérica, en donde las reservas se han cuadruplicado desde 2000.[23] No obstante, ese monto es relativamente pequeño en comparación con China, cuyas reservas alcanzaron casi $2 billones. Los principales países del mundo en términos de reservas totales son China, Japón, Rusia, Taiwán, India, Hong Kong y Singapur.

Cómo intervienen los bancos centrales en el mercado Un banco central puede intervenir de varias maneras en los mercados de divisas. El Fed estadounidense, por ejemplo, suele emplear divisas extranjeras para comprar dólares cuando dicha moneda está débil, o vender dólares a

Los bancos centrales intervienen en los mercados de divisas al comprar y vender monedas para afectar su precio.

cambio de monedas extranjeras cuando está fuerte. Dependiendo de las condiciones del mercado, un banco central podría:

- Coordinar sus acciones con otros bancos centrales o actuar por su cuenta.
- Ingresar agresivamente al mercado para cambiar las actitudes relativas a sus puntos de vista y sus políticas.
- Solicitar una acción para tranquilizar los mercados.
- Intervenir para revertir, resistir o respaldar una tendencia de mercado.
- Anunciar o mantener ocultas sus operaciones, es decir, ser muy visible o muy discreto.
- Operar directa o indirectamente a través de corredores.[24]

Caso: el dólar estadounidense y el yen japonés Aunque el dólar estadounidense es una moneda de flotación independiente, sigamos el ejemplo ilustrado en la figura 10.2 como una muestra de las formas en que puede intervenir un banco central. En un sistema de paridad fija dirigida, el Fed de Nueva York habría conservado las reservas de divisas, mismas que habría acumulado a lo largo de los años en previsión de este tipo de contingencia. Por otro lado, podría optar por vender una parte de sus reservas de yenes (produciendo la diferencia entre *C*1 y *C*3 en la figura 10.2) al tipo de cambio fijo con el propósito de mantener esa tasa. Asimismo, el banco central japonés podría haberse mostrado dispuesto a aceptar dólares para que los consumidores estadounidenses pudieran seguir comprando bienes japoneses. Esos dólares se habrían convertido entonces en parte de las reservas de divisas de Japón. Aunque este ejemplo involucra sólo a dos países, en ocasiones varios bancos centrales coordinan su intervención para respaldar una moneda.

El tipo de cambio fijo podría seguir vigente mientras Estados Unidos tuviera reservas o bajo la condición de que los japoneses estuvieran dispuestos a sumar dólares a las suyas. A veces los gobiernos emplean ciertas políticas monetarias, como elevar las tasas de interés, para crear demanda hacia su moneda y evitar que su valor caiga. Sin embargo, más que un pretexto para influir en los tipos de cambio, la política de tasa de interés suele ser una función de las expectativas inflacionarias y/o de inquietudes acerca del crecimiento económico. A menos que algo modificara el equilibrio básico de la oferta y la demanda monetarias, el Fed de Nueva York se desharía de los yenes y el banco central japonés dejaría de aceptar dólares porque acumular demasiados le provocaría temor; acumular demasiados dólares fue justamente lo que le ocurrió a Corea del Sur a principios de 2005 y a Tailandia en 2007. En este punto, sería necesario modificar el tipo de cambio para reducir la demanda de yenes.

Si un país determina que la intervención no funcionará, tendrá que ajustar el valor de su moneda. En caso de tratarse de una moneda de libre flotación, el tipo de cambio hallará su nivel correcto siguiendo las leyes de la oferta y la demanda. No obstante, si es una moneda cuyo valor

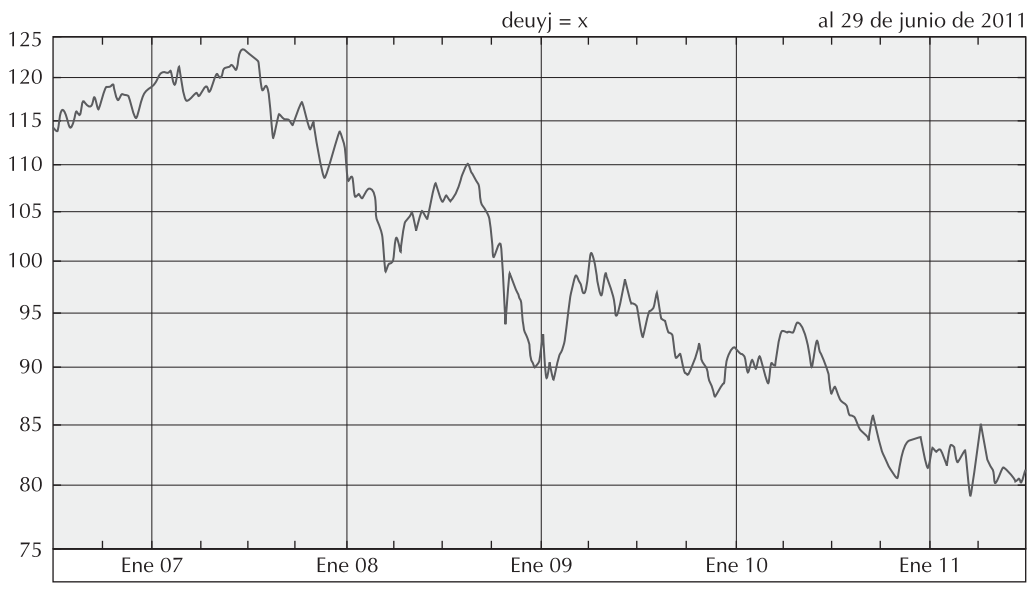


FIGURA 10.3
Instantánea de la tendencia seguida por el yen japonés en un periodo de cinco años

Esta gráfica ilustra el continuo fortalecimiento del yen con respecto al dólar durante las primeras fases de la crisis financiera global; de hecho, el yen es la única moneda de importancia que ha tenido este comportamiento. Sin embargo, tuvo una breve fase de debilitamiento a principios de 2009 y entonces flotó hacia arriba y hacia abajo, creando problemas para Sony y otras grandes EMN japonesas.

Fuente: yahoo!inc. http://finance/yahoo.co.

está vinculado a otra o a una cesta de divisas, por lo general su valor será modificado de manera más formal, en otras palabras, mediante una devaluación (debilitamiento de la moneda) o una revaluación (fortalecimiento de la divisa), dependiendo de la dirección del cambio.

Diferentes actitudes hacia la intervención Las políticas gubernamentales cambian con el paso del tiempo, dependiendo de las condiciones económicas y de la actitud que prevalezca en la administración en el poder, independientemente de que la moneda se considere de libre flotación.

Hace algún tiempo, sin embargo, la actitud hacia la intervención era un poco distinta. Sólo en 1989, la administración de George H. W. Bush compró y vendió dólares, en un periodo de 97 días, produciendo en la operación $19 500 millones. En los primeros dos años y medio de la administración Clinton, el Fed intervino en el mercado mediante la compra de dólares a lo largo de sólo 18 días, gastando más o menos $12 500 millones en el proceso.[25] A pesar de lo anterior, el gobierno estadounidense es renuente a intervenir de manera directa en el mercado de divisas y prefiere permitir que el propio mercado determine el valor correcto de las monedas. De acuerdo con el Fed de Nueva York, Estados Unidos intervino en los mercados de divisas en ocho días diferentes de 1995, pero únicamente dos veces entre agosto de 1995 y diciembre de 2010.[26] El Fed intervino en los mercados de divisas internacionales el 18 de marzo de 2011, por primera vez desde el inicio del siglo, al comprar $1000 millones en contra del yen. La acción fue coordinada con el Banco Central de Japón, el Banco Central Europeo, y los bancos centrales de Canadá y Reino Unido.

Las políticas de intervención gubernamentales varían según el país y la administración en ejercicio.

La crisis financiera global ha sacudido los mercados de divisas y forzado a muchos bancos centrales a intervenir para respaldar sus monedas. Piense en Hungría, uno de los miembros de la Unión Europea que todavía no han adoptado el euro. La UE es su mercado más importante, toda vez que 79 por ciento de sus exportaciones está destinado a ese mercado y 70 por ciento de sus importaciones proceden de él. El creciente valor del euro con respecto al dólar estadounidense creó serios problemas económicos para Hungría. Su moneda —el florín húngaro— cayó 22 por ciento con respecto al euro en los primeros meses de 2009, forzando al banco central del país a intervenir en los mercados de divisas para respaldarla.[27]

El rublo ruso es otra moneda afectada por la crisis financiera global. Se trata de una divisa con paridad fija que usa una combinación de monedas como punto de referencia para determinar su valor. A finales de 2008, el gobierno ruso respaldaba el valor del rublo a pesar de la caída en los precios del petróleo (su principal fuente de ingresos en divisas extranjeras) y de la fuga de capital, ya que los inversionistas extranjeros habían retirado su dinero de los mercados emergentes para colocarlo en dólares. Con el fin de evitar que el valor del rublo se desplomara, el gobierno flexibilizó la banda comercial para negociación de esa moneda y permitió que ésta se debilitara de manera más ordenada en lugar de reproducir las grandes fluctuaciones características del tipo de cambio dólar-euro.

La crisis financiera global destruyó básicamente la economía y la moneda de Islandia, país que no utiliza el euro. En octubre de 2008, su gobierno aumentó las tasas de interés a 18 por ciento con la intención de salvar su moneda.[28] Sin embargo, la intervención del gobierno islandés no funcionó. Todo mundo, desde los bancos hasta los individuos, incurrieron en enormes deudas con el extranjero porque las tasas de interés externas eran mucho más bajas que las tasas de interés locales. Cuando la crisis impactó, el valor de la moneda se desplomó y nadie fue capaz de pagar sus deudas. En julio de 2009, a medida que la crisis se enardecía en Islandia, su Parlamento votó casi unánimemente por unirse a la UE y, en un futuro cercano, adoptar el euro.[29]

Además de los ejemplos anteriores, durante la crisis global los gobiernos de otros países se vieron forzados a intervenir en los mercados de divisas para respaldar sus monedas. Según algunas estimaciones, Brasil, México, Rusia e India redujeron en conjunto sus reservas de divisas extranjeras en más de $75 mil millones de dólares durante el otoño de 2008, esto en un esfuerzo por proteger sus monedas cuyo valor había caído drásticamente con respecto al dólar.[30] Según parece, lograr el equilibrio en los mercados de divisas es una batalla interminable.

Durante la crisis de la deuda griega y las batallas sostenidas en Estados Unidos a propósito de su déficit presupuestal, el valor del euro con respecto al dólar se incrementó, dando lugar a problemas para las naciones que no manejan euros. Polonia, por ejemplo, se vio forzada en 2011 a intervenir en los mercados de divisas para fortalecer su moneda, el zloty, porque su valor estaba bajando mucho en relación con el euro y esto despertó la inquietud de que el aumento del precio de las importaciones condujera a una mayor inflación.[31]

¿Intervenir o no intervenir? Como se indicó antes, Estados Unidos desaprueba la intervención en los mercados de divisas. La razón es que resulta muy difícil, por no decir imposible, que la intervención tenga un impacto duradero sobre el valor de una moneda. Tomando en cuenta el volumen diario de transacciones realizadas en monedas extranjeras, ningún gobierno puede incidir en el mercado a menos que sus acciones sean capaces de modificar la psicología del mismo. Es posible que una intervención detenga temporalmente un deslizamiento, pero el país que la lleve a cabo no podrá forzar el mercado para que se mueva en una dirección a la que no quiere ir, al menos no en el largo plazo. Es por ello que resulta importante que las naciones se enfoquen en corregir sus bases económicas en lugar de gastar mucho tiempo y dinero en una intervención. A pesar de lo anterior, los países no dejan de hacerlo y los ejemplos previos ilustran diferentes formas de intervención, desde aumentar las tasas de interés hasta emplear las reservas de moneda extranjera para comprar y vender divisas. Si se considera que la comercialización diaria de divisas asciende a más o menos $4 billones, se entiende lo difícil que es intervenir lo suficiente como para realmente incidir en los mercados. Cualquier intervención puede ser interpretada como una señal emitida por un banco central, pero son las políticas de largo plazo las que hacen la diferencia tarde o temprano.

Revisión de concepto

En el capítulo 9 analizamos la importancia del Banco de Pagos Internacionales para la recopilación de datos sobre el volumen masivo de actividad en el mercado cambiario. Aquí añadimos que el BPI también puede ayudar a coordinar las políticas de los bancos centrales en materia de intervención en los mercados de divisas.

Otras funciones del BPI La coordinación de las intervenciones realizadas por los bancos centrales puede darse bilateral o multilateralmente. El Banco de Pagos Internacionales (BPI), con base en Basilea, Suiza, vincula entre sí a los bancos centrales del mundo. Como señalamos en el capítulo 9, el BPI fue fundado en 1930, es propiedad de los principales bancos centrales del mundo, y está controlado por éstos. Su objetivo principal es promover la cooperación de los bancos centrales para facilitar la estabilidad financiera internacional. Aunque únicamente 58 bancos centrales o autoridades monetarias —11 de los cuales son bancos fundadores originarios de los principales países industrializados— tienen participación accionaria en el BPI, éste opera con 140 bancos centrales y otras instituciones financieras internacionales.[32]

El BPI actúa como un banco central de banqueros. Se involucra en transacciones swap y de divisas entre los bancos centrales de otras naciones. Además, constituye un lugar de reunión en donde los banqueros centrales pueden discutir la cooperación monetaria, y tiene cada vez mayor relación con otros organismos multilaterales, como el FMI, para dar su respaldo durante las crisis financieras internacionales. Otra de las funciones del BPI consiste en efectuar cada tres años el estudio de bancos centrales sobre la actividad del mercado de divisas y derivados, que es la base de buena parte de los datos comerciales ofrecidos aquí en el capítulo 9.

El Banco de Pagos Internacionales, con sede en Basilea, Suiza, es propiedad de un grupo de bancos centrales y busca promover la cooperación entre ellos.

MERCADOS NEGROS

El mercado negro se acerca mucho más al precio basado en la oferta y la demanda de una moneda que el precio controlado por el gobierno.

En muchos de los países que no permiten la flotación de sus monedas de acuerdo con las fuerzas del mercado, un **mercado negro** puede trabajar en paralelo con el mercado oficial alineándose más estrechamente con las fuerzas de la oferta y la demanda que el propio mercado oficial. Entre menos flexible sea el régimen cambiario de un país, más probabilidades habrá de que exista un floreciente mercado negro (o paralelo). El mercado negro encuentra su razón de ser cuando hay personas dispuestas a pagar más dinero por una moneda extranjera que lo que señala el tipo de cambio oficial. Si un mercado de esta naturaleza funciona, es porque el gobierno controla el acceso a las divisas extranjeras con el objetivo de llevar las riendas del precio de su moneda.

Un ejemplo de las transacciones del mercado negro ocurrió en Shenzhen, China, en 2009, cuando la gente, preocupada por el futuro valor del yuan chino, compró dólares de Hong Kong en el mercado paralelo. Algunas personas llegaron incluso a imaginar que la demanda de dólares hongkoneses era tan alta que podrían comprarlos en los bancos estatales y luego obtener una utilidad legítima al venderlos a quienes no tenían acceso a ellos.[33]

Los terribles problemas financieros experimentados por Zimbabue son evidentes en los mercados de divisas. Oficialmente su régimen cambiario es flexible y por algún tiempo estuvo vinculado al valor del dólar estadounidense, pero eso no le ayudó gran cosa. En 2007, con una inflación cercana al 4500 por ciento —la más alta del mundo—, su moneda estaba hundiéndose. Una hogaza de pan costaba 44 mil dólares de Zimbabue, aunque su valor era de sólo $0.18 según el tipo de cambio del mercado negro pero de $176 de acuerdo con el tipo de cambio oficial.[34] A principios de 2009 la economía seguía siendo un desastre, y Zimbabue sufrió una epidemia de cólera y gran agitación política. La hiperinflación era tan grave que el banco central emitió papel moneda por $100 billones, cuando su valor en el mercado negro ascendía a sólo $33. Los precios se



La inflación experimentada en Laos en 2002 provocó que la moneda nacional, el kip (LAK), fuera prácticamente inútil y se usará sólo para realizar compras de artículos irrelevantes. En aquel momento un dólar estadounidense equivalía a 13 mil kips, así que la cantidad de billetes a utilizar era enorme. Por lo tanto, las compras de mayor importancia se hacían siempre en dólares o en baht tailandeses, gracias a lo cual el mercado negro estaba en pleno auge. El 15 de noviembre de 2010 se emitió un billete de 100 mil kips con el pretexto de celebrar el aniversario 450 de la fundación de la capital de Laos.
Fuente: Bjorn Svensson/Alamy

duplicaban todos los días y la comida y el combustible escaseaban. A pesar de existir un tipo de cambio oficial, casi toda la gente comercializaba divisas a partir de la tasa utilizada en el mercado negro.[35]

Incluso Venezuela, país rico en petróleo, tiene problemas con el mercado negro. En ocasiones estos mercados paralelos son ilegales y otras forman parte esencial de la economía. Aunque Venzuela prohíbe de manera oficial que las empresas privadas compren y vendan divisas a las tasas del mercado negro, depende de las casas comerciales de este último para mantener las monedas circulando en el mercado. Cuando los precios del petróleo cayeron a finales de 2008, una crisis de liquidez asoló a Venezuela; el ministerio de finanzas y la empresa paraestatal de petróleo comenzaron a vender dólares en el mercado negro a una tasa tres veces superior al tipo de cambio oficial, con lo que otorgaban un permiso tácito para que el mercado paralelo siguiera operando.[36] El gobierno mantuvo por algún tiempo dos tipos de cambio oficiales, uno para las importaciones esenciales y otro para el resto, así como un tipo de cambio flotante no oficial en el mercado negro. En 2011, sin embargo, las autoridades consolidaron un solo tipo de cambio para el bolívar fuerte utilizado en todas las importaciones, y designaron un régimen cambiario bajo el sistema paritario convencional con vinculación al dólar estadounidense como su moneda ancla. A lo largo de la primera mitad de 2011, el tipo de cambio se mantuvo sin modificaciones, a 4.35 bolívares por dólar. No obstante, durante ese mismo año el mercado negro, aunque ilegal, siguió operando con tasas casi del doble del tipo de cambio oficial.

CONVERTIBILIDAD Y CONTROLES DEL TIPO DE CAMBIO

Algunos países con tipos de cambio fijos controlan el acceso a sus monedas. Las *monedas totalmente convertibles* son aquellas cuya compra en cantidades ilimitadas es permitida por el gobierno, tanto por parte de los residentes como de los no residentes.

Una moneda dura es aquella que suele ser totalmente convertible y cuyo valor permanece sólido o relativamente estable en comparación con otras divisas.

Una moneda suave es aquella que por lo general no es totalmente convertible; también se le denomina moneda débil.

Monedas duras y suaves Las **monedas duras** —como el dólar estadounidense, el euro, la libra esterlina y el yen japonés— son aquellas totalmente convertibles. Con gran liquidez y con valor más o menos estable en periodos cortos, por lo general son aceptadas en todo el mundo como un medio de pago de bienes y servicios. Son también activos muy deseados. Las monedas que no son totalmente convertibles, llamadas **monedas suaves**, tienen justo las propiedades opuestas: su valor es muy inestable, no tienen mucha liquidez y no son universalmente aceptadas como un medio de pago de bienes y servicios. Una de las principales razones por las que los países restringen la convertibilidad de sus monedas radica en que tienen reservas limitadas de divisas y tratan de utilizarlas sólo para transacciones esenciales. Es por esto que las monedas suaves tienden a ser

de países en vías de desarrollo, en donde las reservas de divisas extranjeras son bajas. Entre mayores son sus reservas, un país tiene menos necesidad de recurrir a restricciones de la convertibilidad. Es interesante señalar que muchas naciones en desarrollo dominan la lista de países con reservas de divisas más altas. A pesar de ello, cuando pagan sus exportaciones o importaciones se ven obligadas a utilizar monedas duras, como el dólar, el euro y el yen.

En la actualidad casi todos los países tienen *convertibilidad para no residentes* (o *externa*), lo cual significa que los extranjeros pueden convertir sus monedas a la divisa local y a la inversa. Los turistas en general no tienen problemas para realizar este tipo de transacciones, aunque algunas veces los países ponen condiciones al intercambio de moneda local por moneda dura cuando los turistas abandonan sus territorios.

Control de la convertibilidad Para conservar sus limitadas reservas de moneda extranjera, algunos gobiernos imponen restricciones a empresas o individuos que desean cambiar divisas. Para ello utilizan artilugios como *concesión de licencias para la importación, tipos de cambio múltiples, requerimientos de depósitos por importación* y *controles de cantidad*.

En 2007, por ejemplo, el valor del baht tailandés —una divisa flotante cuya paridad depende de la meta inflacionaria— estaba apreciándose, cerrando la brecha con respecto al dólar estadounidense por primera vez en 10 años. En vista de que el gobierno tailandés había limitado la convertibilidad del baht en algunas áreas, decidió que quizá fuera mejor flexibilizar los controles y estimular la salida de divisas para tratar de reducir su valor. El 25 de junio de 2007, el gobierno anunció varias medidas tendientes a suavizar los controles:

> Entre las medidas, que entrarán en vigor inmediatamente, está la aprobación que se concede a las empresas registradas por el estado tailandés para comprar divisas extranjeras destinadas a la inversión extranjera por un monto no superior a los $100 millones al año. Los inversionistas institucionales ya no necesitarán autorización del banco central para invertir en depósitos con instituciones extranjeras, y los individuos podrán sacar del país hasta un millón de dólares al año por concepto de transferencias a sus familiares expatriados, para hacer donaciones, o para adquirir bienes raíces.[37]

La cita anterior sirve para ilustrar las formas en que los gobiernos instituyen controles sobre el tipo de cambio para preservar el valor de una moneda.

La concesión de licencias ocurre cuando un gobierno exige regular y controlar todas las transacciones en divisas extranjeras.

Licencias Las licencias, o permisos, gubernamentales fijan el tipo de cambio al exigir que todos los destinatarios, exportadores y demás instancias que reciban divisas extranjeras, las vendan a su banco central utilizando la tasa de compra oficial. De esta manera, el banco central tiene oportunidad de racionar las divisas extranjeras que adquiere vendiéndolas a tasas fijas a quienes necesitan realizar pagos en el extranjero por la compra de bienes esenciales. Bajo este esquema, un importador puede adquirir divisas extranjeras únicamente si ha obtenido una licencia para importar los bienes en cuestión.

En un sistema de tipo de cambio múltiple, el gobierno establece diferentes tipos de cambio para distintas clases de transacciones.

Tipos de cambio múltiples Otra forma en que los gobiernos controlan la convertibilidad de las divisas consiste en establecer más de un tipo de cambio. Esta medida restrictiva se denomina **sistema de tipos de cambio múltiples**. En este caso, el gobierno determina qué clase de transacciones serán realizadas y a qué tipos de cambio. Los países con tipos de cambio múltiples suelen tener una tasa flotante para los bienes de lujo y los flujos financieros (por ejemplo, dividendos), y una tasa fija y casi siempre más baja para otras transacciones comerciales, como la importación de productos básicos esenciales y bienes semimanufacturados. Como se indicó antes, Venezuela tuvo en vigor una restricción de tipo de cambio múltiple hasta 2011. Bajo este sistema, el precio de importaciones esenciales, como los bienes de capital, alimentos y medicamentos, tenían una tasa de conversión de 2.6 bolívares por dólar, mientras que bienes no esenciales como automóviles, electrodomésticos y el alcohol estaban sujetos a una tasa de conversión fija de 4.3 bolívares por dólar. En aquel momento el tipo de cambio en el mercado negro era de casi ocho bolívares por dólar. No obstante, con el sistema implementado en 2011, todas las importaciones empleaban la tasa oficial de 4.35, con lo cual el costo de las importaciones esenciales se elevó significativamente.[38]

Depósito previo a la importación: un gobierno solicita un depósito monetario previo a la liberación de las divisas necesarias para pagar una importación; la anticipación del depósito puede ser hasta de un año.

Depósitos a la importación Otra forma de control de la convertibilidad cambiaria es el **depósito previo a la importación**. En este caso, el gobierno obstruye la concesión de licencias a la importación y exige a los importadores que hagan un depósito en el banco central —muchas

veces con anticipación hasta de un año y sin derecho a cobro de intereses— para cubrir el precio total de los bienes manufacturados que piensan adquirir en el exterior.

Controles de la cantidad Los gobiernos también pueden limitar el monto de las divisas negociadas mediante controles de la cantidad, estrategia muy usual en el turismo. Los controles de la cantidad limitan el monto de divisas que un residente local puede adquirir en un banco para realizar un viaje al extranjero. El gobierno establece una política con respecto a cuánto dinero puede llevar consigo un turista al extranjero, y éste sólo tiene permitido convertir cierta cantidad de dinero.

Controles de la cantidad: el gobierno limita la cantidad de divisas extranjeras que puede ser utilizada en una transacción específica.

En el pasado, este tipo de controles encarecían significativamente el costo de incursionar en negocios internacionales, provocando una reducción general del comercio; sin embargo, la liberalización comercial de los últimos tiempos ha eliminado muchos de estos controles hasta el punto de que hoy en día son considerados un impedimento menor al comercio.[39] Además, la adopción de tipos de cambio flexibles en lugar de tasas fijas también ha erradicado la necesidad de controles cambiarios en muchos países.

PARIDAD DE LOS TIPOS DE CAMBIO Y DEL PODER ADQUISITIVO

En las siguientes tres secciones examinaremos igual número de temas interconectados: la relación entre la inflación y los tipos de cambio, la relación entre las tasas de interés y los tipos de cambio, y los factores que se pueden utilizar para pronosticar (o por lo menos intentar hacerlo) los futuros tipos de cambio.



McDonald's tiene mucho éxito en Brasil. Este punto de venta de la cadena se instaló en una bella construcción de São Paulo que es una reminiscencia de la época colonial del país. Debido a la solidez del real brasileño, una hamburguesa Big Mac cuesta el equivalente a $4.91 en comparación con $3.73 en Estados Unidos (vea la tabla 10.2). Con esa diferencia de costo, el real estaría sobrevaluado 31 por ciento con respecto al dólar.

Fuente: Jenny Matthews/Alamy

La **paridad del poder adquisitivo (PPA)** es una teoría bien conocida que busca definir, desde la perspectiva de los tipos de cambio, las relaciones existentes entre divisas con base en la inflación relativa. En esencia, esta teoría preconiza que una modificación en la inflación relativa entre dos países (esto es, una comparación de sus tasas de inflación) debe provocar una alteración en los tipos de cambio de manera que los precios de los bienes en ambos países se mantengan más o menos igual. De acuerdo con la teoría de la PPA, si la inflación en Japón —por ejemplo— fuera de 2 por ciento y en Estados Unidos de 3.5 por ciento, cabría esperar una caída del dólar debido al diferencial entre ambas tasas. En consecuencia, el dólar valdría menos yenes y el yen valdría más dólares que antes del ajuste.

El "índice Big Mac" Una interesante ilustración de la teoría PPA para el cálculo de tipos de cambio es el "índice Big Mac" de divisas que usa *The Economist* cada año. Desde 1986, este diario británico ha empleado el precio de una hamburguesa Big Mac para estimar la tasa de cambio entre el dólar y otras monedas (vea la tabla 10.2). Como la Big Mac es vendida en más de 31 mil restaurantes McDonald's que atienden a más de 58 millones de personas en 119 países todos los días, es fácil utilizarla para comparar precios. La PPA sugeriría que la tasa de cambio haría que las hamburguesas costaran lo mismo en Estados Unidos que en otros territorios. Sin embargo, a veces la Big Mac cuesta más y otras menos, lo cual demuestra cuán subvaluadas o sobrevaluadas están las divisas en relación con el dólar.

Si la tasa de inflación nacional es más baja que la de un país extranjero, la divisa nacional deberá ser más fuerte que la de dicho país.

El precio de la Big Mac en dólares estadounidenses se determina convirtiendo a esta moneda el precio que tiene la hamburguesa en la divisa local, usando para ello el tipo de cambio vigente. Por ejemplo, de acuerdo con la tabla 10.2, el equivalente en dólares del precio de una Big Mac en China es $1.95, que es el precio de la hamburguesa en ese país (¥13.2) convertido a dólares al tipo de cambio vigente (que era de ¥6.78). En la columna 3, que indica la PPA implícita del dólar, se muestra cuál debería ser el tipo de cambio si el precio en dólares fuera equivalente al precio en la moneda local. Siguiendo con el ejemplo de China, si dividiéramos ¥13.2 entre $3.73 (que son los precios de la Big Mac en China y Estados Unidos), obtendríamos ¥3.54 por dólar, cifra que indica cuál debería ser el tipo de cambio para que una Big Mac costara lo mismo en ambos países. En la columna 4 se muestra el tipo de cambio real, y en la columna 5 qué tanto está subvaluada o sobrevaluada la moneda. En el caso del yuan chino, tenemos que $(3.54 - 6.78)/6.78 = -0.47788$; por lo tanto, el yuan está subvaluado 48 por ciento con respecto al dólar.

Como puede verse a partir de la información de la tabla 10.2, el euro y las divisas europeas que se le vinculan, como el franco suizo, la corona danesa y la corona sueca, resultaron sobrevaluadas con respecto al dólar, mientras que las monedas de muchas otras naciones latinoamericanas y asiáticas estuvieron subvaluadas. Esta situación hace que para las empresas estadounidenses sea más fácil exportar a Europa y que para las empresas europeas resulte más difícil exportar a Estados Unidos. Consideremos el desafío que se da entre el yuan chino y el euro. De acuerdo con el índice Big Mac, este último está sobrevaluado 16 por ciento con respecto al dólar, mientras que el yuan chino está subvaluado 48 por ciento en la misma relación. Esto significa que el euro está sobrevaluado 64 por ciento con respecto al yuan, lo que complica todavía más su relación comercial.[40]

El índice Big Mac, también conocido como "McParidad", tiene seguidores y detractores por igual. Aun cuando la McParidad puede tener sentido en el largo plazo, tal como algunos estudios sostienen, existen problemas que afectan la PPA en el corto plazo:

- La teoría de la paridad del poder adquisitivo asume, erróneamente, que no hay barreras al comercio y que los costos de transportación son nulos.
- Los precios que tiene la Big Mac en diferentes países están desvirtuados por los impuestos. Las naciones europeas con altos gravámenes al valor agregado son proclives a tener precios más elevados que los países con bajas tasas impositivas.
- La Big Mac no representa precisamente una cesta de productos de primera necesidad; su precio también incluye costos no comerciales como renta, seguros, etc., mismos que tienden a ser más bajos en los países en vías de desarrollo.
- Los márgenes de utilidad varían de acuerdo con la solidez de la competencia: entre más intensa es ésta, más bajo es el margen de utilidad y, por lo tanto, el precio.[41]

El valor del índice Big Mac radica en que nos permite comprender que las diferencias de precio no son sostenibles en el largo plazo. Siempre llegará un momento en que los tipos de cambio

TABLA 10.2 El índice Big Mac

Con el fin de calcular el tipo de cambio entre el dólar y otra divisa, este índice convierte a dólares estadounidenses el precio que tiene una hamburguesa Big Mac en la segunda moneda. Para apreciar la diferencia de precio en dólares estadounidenses con distintas valoraciones de divisas, compare los datos de la zona euro con los de Suiza. Observe que, de los países listados, los mejores lugares para comprar una Big Mac (si se tiene en cuenta su precio), son Malasia y Sudáfrica.

	Precios de la Big Mac				
	En moneda local	**En dólares estadounidenses**	**PPA* implícita del dólar**	**Tipo de cambio real: 30 de enero de 2009**	**Sub(-) o sobre(+) valoración del dólar, %**
Estados Unidos†	3.54 dólares	3.54	—	—	
Argentina	11.50 pesos	3.30	3.25	3.49	–7
Austria	A 3.45	2.19	0.97	1.57	–38
Brasil	8.02 reales	3.45	2.27	2.32	–2
Gran Bretaña	2.29 libras	3.30	1.55‡	1.44†	–7
Canadá	4.16 dólares canadienses	3.36	1.18	1.24	–5
Chile	1.550 pesos	2.51	438	617	–29
China	12.5 yuanes	1.83	3.53	5.84	–48
Rep. Checa	65.94 coronas	3.02	18.6	21.9	–15
Dinamarca	29.5 coronas	5.07	8.33	6.82	43
Egipto	13.0 libras	2.34	3.67	5.57	–34
Zona euro §	3.42 euros	4.38	1.04**	1.28**	24
Hong Kong	13.3 dólares hongkoneses	1.72	3.76	7.75	–52
Hungría	680 florines	2.92	192	233	–18
Indonesia	19.800 rupias	1.74	5.593	11,380	–51
Israel	15.0 shekalim	3.69	4.24	4.07	4
Japón	290 yenes	3.23	81.9	89.8	–9
Malasia	5.50 ringgit	1.52	1.55	3.61	–57
México	33.0 pesos	2.30	9.32	14.4	–35
Nueva Zelanda	4.90 dólares	2.48	1.38	1.97	–30
Noruega	40 coronas	5.79	11.3	6.91	63
Perú	8.06 soles	2.54	2.28	3.18	–28
Filipinas	98.0 pesos	2.07	27.7	47.4	–42
Polonia	7.00 zloty	2.01	1.98	3.48	–43
Rusia	62.0 rublos	1.73	17.5	35.7	–51
Arabia Saudita	10.0 riyales	2.66	2.82	3.75	–25
Singapur	3.95 dólares	2.61	1.12	1.51	–26
Sudáfrica	16.95 rand	1.66	4.79	10.2	–53
Corea del Sur	3.300 won	2.39	932	1380	–32
Suecia	38.0 coronas	4.58	10.7	8.30	29
Suiza	6.50 francos	5.60	1.84	1.16	58
Taiwán	75.0 nuevos dólares	2.23	21.2	33.6	–37
Tailandia	62.0 baht	1.77	17.5	35.0	–50
Turquía	5.15 liras	3.13	1.45	1.64	–12

* Paridad del poder adquisitivo; precio local dividido entre el precio en Estados Unidos.

† Promedio de Nueva York, Chicago, Atlanta y San Francisco.

‡ Dólares por libra.

§ Promedio ponderado de los precios en la zona euro.

** Dólares por euro.

Fuente: McDonald's; *The Economist*.

cerrarán las diferencias de precio, o en que la ley de la oferta y la demanda se ocuparán de hacerlo. Por supuesto, nadie importará hamburguesas Big Mac de China a Estados Unidos sólo porque en China son más baratas. Pero si las Big Mac son baratas, también lo son otros productos, y los flujos comerciales podrían verse influenciados por las diferencias de precio.

TIPOS DE CAMBIO Y TASAS DE INTERÉS

Aunque la inflación constituye la influencia más importante para los tipos de cambio en el mediano plazo, las tasas de interés también son relevantes. Los diferenciales de los tipos de cambio, sin embargo, incluyen componentes de corto y largo plazos por igual. En el corto plazo, los tipos de cambio se ven fuertemente influenciados por las tasas de interés. Uno de los factores por los que el euro se mantuvo sólido frente al dólar a finales de 2008 y principios de 2009 fue que el Banco Central Europeo conservó las tasas de interés más o menos altas en comparación con las de Estados Unidos. Una vez que el apetito por el riesgo regresó al mercado, los inversionistas consideraron el euro como un buen lugar para invertir, así que el dinero fluyó hacia esa moneda aumentando su valor con respecto al dólar estadounidense. Luego, cuando el Banco Central Europeo disminuyó las tasas de interés para ayudar a estimular el crecimiento económico, la diferencia entre las tasas de interés de Estados Unidos y Europa se redujo; el dinero dejó de fluir al euro y su valor cayó.

En el largo plazo, sin embargo, hay una fuerte relación entre inflación, tasas de interés y tipos de cambio. Para comprender esto necesitamos examinar dos teorías financieras clave: el *efecto Fisher* y el *efecto Fisher internacional*. El primero vincula inflación y tasas de interés, mientras que el segundo correlaciona tasas de interés y tipos de cambio.

La tasa de interés nominal es la tasa de interés real más la inflación. En vista de que la tasa de interés real debería ser la misma en todos los países, la nación con la tasa de interés más alta debería tener también la mayor inflación.

Efecto Fisher El **efecto Fisher** es una teoría según la cual la tasa de interés nominal de un país (t, la tasa de interés monetario real obtenida a partir de una inversión) está determinada por la tasa de interés real (T, la tasa nominal menos la inflación) y la tasa de inflación (i), como sigue:

$$(1 + t) = (1 + T)(1 + i) \text{ o } t = (1 + T)(1 + i) - 1$$

De acuerdo con esta teoría, si la tasa de interés real es de 5 por ciento, la tasa de inflación de Estados Unidos es de 2.9 por ciento y la tasa de inflación de Japón es de 1.5 por ciento, entonces las tasas de interés nominal de Estados Unidos y Japón se calcularían como sigue:

$$t_{EU} = (1.05)(1.029) - 1 = 0.08045, \text{ o } 8.045\%$$
$$t_{J} = (1.05)(1.015) - 1 = 0.06575, \text{ o } 6.575\%$$

Por lo tanto, la diferencia entre las tasas de interés de Estados Unidos y Japón es una función de la diferencia entre sus tasas de inflación. Si éstas fueran iguales (diferencial cero), pero las tasas de interés fueran de 10 por ciento en Estados Unidos y de 6.575 por ciento en Japón, los inversionistas colocarían su dinero en Estados Unidos porque ahí pueden obtener la ganancia real más alta.

El EFI implica que la moneda del país con la tasa de interés más baja se fortalecerá en el futuro.

Efecto Fisher internacional El puente entre las tasas de interés y los tipos de cambio puede ser explicado mediante el **efecto Fisher internacional (EFI)**, teoría según la cual el diferencial tasa de interés es un predictor sin sesgo de futuras modificaciones en la tasa de cambio spot. Por ejemplo, si el EFI predice que en Estados Unidos las tasas de interés nominal son más altas que las de Japón, el valor del dólar deberá caer en el futuro por un monto equivalente al diferencial tasa de interés, lo que será un indicativo de debilidad, o depreciación, del dólar. Esto se debe a que el diferencial tasa de interés se basa en diferencias en las tasas de inflación, como se dijo antes. El análisis precio sobre PPA también demuestra que el país con la inflación más alta debe tener la moneda más débil. Por lo tanto, el país con la tasa de interés más alta (y la mayor inflación) debe tener la moneda más débil.

Desde luego, esto se refiere al largo plazo, pero en el corto plazo puede ocurrir cualquier cosa. Durante los periodos de estabilidad general de precios, si una nación aumenta sus tasas de interés será proclive a atraer capitales y el valor de su moneda se elevará debido al aumento de la demanda. Sin embargo, cuando la razón para incrementar las tasas de interés radica en que la inflación es más alta que la de los principales socios comerciales, y si el banco central del país está tratando de reducir la inflación, llegará el momento en que la moneda se debilitará hasta que la inflación se reduzca.

OTROS FACTORES QUE AFECTAN LA DETERMINACIÓN DEL TIPO DE CAMBIO

Otros factores clave que afectan los movimientos del tipo de cambio son la confianza y aspectos técnicos como la publicación de estadísticas económicas.

Confianza Otros diversos factores pueden afectar los valores monetarios. Uno de ellos, que no puede tomarse a la ligera, es la confianza: en tiempos de confusión, la gente prefiere mantener las divisas considerablemente a salvo. Durante el último trimestre de 2008, el valor del dólar estadounidense aumentó de forma drástica debido a su estatus de moneda de tenencia segura. Aun cuando la crisis comenzó precisamente en Estados Unidos en 2007, por problemas con las hipotecas de alto

riesgo, la crisis bancaria de finales de 2008 provocó que los capitales fueran retirados de los mercados emergentes y depositados en dólares "seguros". Conforme la economía global siguió su espiral descendente y los mercados de valores colapsaron, el dinero continuó fluyendo hacia el dólar.

¿Apetito por el riesgo o tenencia segura? Hay ocasiones en que el apetito por el riesgo es más importante que la seguridad. Tan pronto como los mercados comenzaron a recuperarse, y mientras se llevaba a cabo la reestructuración del sistema bancario y la industria automotriz estadounidenses en 2008 y 2009, el dinero empezó a fluir hacia el euro y de regreso a los mercados emergentes, reduciendo el valor del dólar. Como señalamos antes, la búsqueda de seguridad dejó paso a la búsqueda de riesgo porque es bajo condiciones de contingencia que se obtienen mayores ganancias. Durante la crisis de deuda griega, los inversionistas colocaron su dinero en euros porque consideraban que los problemas económicos de Estados Unidos eran aun peores que los que se vivían en Europa.

Información Es interesante la manera en que la publicación de información puede influir en los valores monetarios. La razón por la que servicios como el de Bloomberg son tan importantes es su capacidad de ofrecer noticias financieras actualizadas que los corredores pueden seguir mientras tratan de adivinar qué ocurrirá con los tipos de cambio. Dos ejemplos sirven para ilustrar la afirmación anterior. El 29 de diciembre de 2008, un *bloguero* desempleado, Park Dae-sung, escribió un *blog* anónimo acusando a las autoridades del banco central surcoreano de empujar a los banqueros a comprar wons con el propósito de aumentar su precio. Cuando el blog fue captado por los noticieros, el valor del won se desplomó, forzando al gobierno a intervenir en los mercados. Park fue arrestado semanas más tarde acusado de difundir rumores falsos que llevaron a la caída monetaria.[42]

Hasta las autoridades gubernamentales deben tener cuidado con lo que dicen. Cuando Timothy Geithner, Secretario del Tesoro estadounidense, mencionó en una entrevista que estaba abierto a recibir sugerencias tendientes a dar un papel más preponderante al DEG en el FMI, el dólar cayó. En consecuencia, Geithner tuvo que declarar que el dólar era la divisa de reserva más dominante del mundo y que seguiría siéndolo durante mucho tiempo.[43]

Proyección de las tendencias del tipo de cambio

Debido a que son varios los factores que influyen sobre las tendencias del tipo de cambio, los administradores deben ser capaces de analizarlos para formularse una idea general del momento, de la magnitud y de la dirección de un movimiento de tipo de cambio. No obstante, la predicción no es precisamente una ciencia, y muchas cosas pueden ocasionar que incluso las mejores predicciones difieran significativamente de la realidad.

Las razones que llevan a las empresas a tratar de proyectar los tipos de cambio son muy diversas. Al establecer el presupuesto para el año siguiente, el director de una empresa en cualquier país debe tomar en consideración una variedad de factores, incluyendo el tipo de cambio vigente en ese horizonte temporal. Las compañías que realizan ventas de bienes y servicios necesitan proyectar los futuros tipos de cambio como parte de sus decisiones de fijación de precios, elección de moneda y las estrategias de cobertura. Pero la realización de proyecciones es una actividad cargada de dificultades. Otros quizá traten de pronosticar los tipos de cambio como parte de su estrategia de inversión esperando que sus proyecciones sean coherentes con el mercado.

PROYECCIÓN FUNDAMENTAL Y PROYECCIÓN TÉCNICA

Los administradores pueden proyectar los tipos de cambio utilizando uno de los siguientes dos enfoques: el fundamental y el técnico. La **proyección fundamental** emplea las tendencias de las variables económicas para predecir los tipos de cambio futuros. La información puede vertirse a un modelo econométrico o ser evaluada a partir de una base más subjetiva.

La **proyección técnica** usa las tendencias exhibidas en el pasado por los tipos de cambio para identificar sus tendencias futuras. Los analistas técnicos, o *charlistas*, asumen que si los tipos de cambio actuales reflejan todos los factores que intervienen en el mercado, bajo circunstancias similares los tipos de cambio futuros seguirán los mismos patrones.[44] Sin embargo, la investigación ha demostrado que, salvo lo que ocurre en el corto plazo, los tipos de cambio del pasado no resultan ser predictores confiables de las tasas futuras. Así, de acuerdo con esta teoría, las modificaciones que sufren los tipos de cambio tienen cierto componente de azar.[45] Y, en resumidas cuentas, toda proyección es imprecisa.

La proyección fundamental emplea las tendencias de las variables económicas para predecir los tipos de cambio futuros. La proyección técnica usa las tendencias previas de los tipos de cambio para reconocer las futuras tendencias.

Manejo de los sesgos Algunos sesgos pueden enturbiar las proyecciones, por ejemplo:

- Una reacción exagerada ante el anuncio de acontecimientos inesperados y dramáticos.
- Una correlación ilusoria, esto es, la tendencia a ver en los datos correlaciones o asociaciones que no son reales desde el punto de vista estadístico, pero que ciertas creencias previas llevan a esperar que ocurran.
- El enfoque en un subgrupo particular de información, a expensas de todo el conjunto de datos.
- Un ajuste insuficiente con respecto a temas subjetivos, como la volatilidad del mercado.
- La incapacidad de aprender de los propios errores cometidos en el pasado, por ejemplo, la toma de decisiones comerciales incorrectas.
- Un exceso de confianza en la propia capacidad para proyectar el comportamiento monetario con precisión.[46]

Los banqueros y administradores que conocen su oficio desarrollan sus propias proyecciones sobre lo que ocurrirá con una divisa en particular, y emplean predicciones fundamentales o técnicas de profesionales externos para corroborarlas. Actuar de esta manera les ayuda a determinar si están tomando en consideración factores importantes y si necesitan revisar sus proyecciones a la luz del análisis externo.

Los administradores deben mantenerse al pendiente del momento, de la magnitud y de la dirección de los movimientos del tipo de cambio.

Momento, dirección y magnitud La proyección incluye predecir el momento, la dirección y la magnitud de una alteración o un movimiento del tipo de cambio. En el caso de las naciones cuyas divisas no flotan libremente, el momento suele ser una decisión política y no resulta fácil de predecir. Por su parte, aunque es probable que la dirección del cambio pueda pronosticarse, la magnitud es un factor más complejo.

Resulta difícil predecir lo que ocurrirá con las monedas, y más aún utilizar esas predicciones para proyectar ganancias y establecer estrategias operativas. El problema implícito en la predicción del valor que asumirá una moneda de libre flotación, como el euro, estriba en que nunca se sabe hacia dónde lo llevarán las tendencias. El interesado podría sentirse tentado a pensar que el valor de una divisa vinculada a otra —digamos el dólar hongkonés— es mucho más fácil de predecir. Sin embargo, como el control político de Hong Kong está en manos de China desde 1997, se han producido muchas discusiones sobre la conveniencia de que Hong Kong adopte el yuan chino. De hecho, hasta la sola mención de este cambio siembra el temor en los mercados financieros de la región. Las autoridades hongkonesas se han pronunciado por conservar el sistema monetario que el país ha manejado desde hace 19 años, pero muchos economistas piensan que tiene más sentido que Hong Kong adopte el yuan.[47] A pesar de lo anterior, el dólar hongkonés ha mantenido su independencia y, al mismo tiempo, ha ampliado su rango de negociación con el dólar estadounidense. Una vez más, los expertos predijeron que el cambio de Hong Kong al yuan sólo era cuestión de tiempo. ¿Cuál predicción es correcta? ¿Qué puede hacer una empresa para asumir una posición en estos dos escenarios distintos?

FACTORES ESENCIALES A VIGILAR

Los factores clave a vigilar son: el marco institucional, el análisis fundamental, los factores de confianza, los acontecimientos y el análisis técnico.

En el caso de las monedas de libre fluctuación, la ley de la oferta y la demanda determina el valor de mercado. La capacidad de cada individuo para proyectar tipos de cambio depende de su horizonte temporal. En general, los mejores predictores de futuros tipos de cambio son: las tasas de interés para movimientos de corto plazo; la inflación, para movimientos de mediano plazo y los balances de cuenta corriente para cambios de largo plazo.[48] No obstante, muy pocas monedas del mundo flotan libremente sin intervención gubernamental alguna. Por el contrario, casi todas las divisas son dirigidas en cierta medida, lo cual implica que los gobiernos necesitan tomar decisiones políticas con respecto al valor de sus monedas. Suponiendo que los gobiernos utilizan una base racional para manejar esos valores (una suposición que no siempre es realista), los administradores pueden vigilar los mismos factores que siguen los gobiernos para pronosticar valores:

- *Marco institucional*
  - ¿La moneda flota o es dirigida? Si ocurre esto último, ¿la divisa está vinculada al valor de otra moneda, a una cesta, o a algún otro estándar?
  - ¿Cuáles son las prácticas de intervención? ¿Son confiables? ¿Son sostenibles?
- *Análisis fundamental*
  - ¿La moneda parece estar subvaluada o sobrevaluada en términos de la paridad del poder adquisitivo, la balanza de pagos, las reservas de divisas, o de otros factores?
  - ¿Cuál es la situación cíclica, en términos de empleo, crecimiento, ahorro, inversión e inflación?

  - ¿Qué puede esperarse con respecto a las políticas gubernamentales monetaria, fiscal y de manejo de deuda?
- *Factores de confianza*
  - ¿Cuáles son los puntos de vista y las expectativas del mercado con respecto al entorno político? ¿El gobierno y el banco central gozan de credibilidad?
- *Circunstancias*
  - ¿Las noticias hacen mención de algún incidente nacional o internacional relevante? ¿Existe la posibilidad de crisis o emergencias? ¿Se realizará pronto alguna reunión gubernamental o de otras instancias importantes?
- *Análisis técnico*
  - De acuerdo con las gráficas, ¿cuáles son las tendencias? ¿Existen señales de cambio de rumbo en las tendencias?
  - ¿A qué tasas parece ser importante comprar y vender? ¿Estas acciones están equilibradas? ¿El mercado está sobrecomprado? ¿Está sobrevendido?
  - ¿Cuáles son las opiniones y cuáles las expectativas de otros participantes y analistas del mercado?[49]

Ya hemos comentado las tasas de interés y la inflación, pero ¿qué podemos decir con respecto a los balances de cuenta corriente? Un excedente de cuenta corriente implica que un país exporta más de lo que importa y que está acumulando reservas de moneda extranjera a partir de las naciones que están comprando sus bienes y servicios. En el largo plazo, la expectativa dicta que su moneda se fortalecerá en relación con las monedas de sus socios comerciales. A la inversa, un déficit de cuenta corriente significa que un país importa más de lo que exporta y que está acumulando deuda en el extranjero mientras se esfuerza por encontrar el tipo de cambio ideal para pagar sus importaciones. En este caso, la expectativa de largo plazo indica que su moneda se debilitará con respecto a las monedas de sus socios comerciales.

Implicaciones de los tipos de cambio en el mundo de los negocios

¿Por qué tendríamos que molestarnos tratando de predecir las modificaciones de los tipos de cambio? Como veremos en el caso final, la razón es que los tipos de cambio pueden afectar las estrategias operativas tanto como trasladar las ganancias obtenidas en el extranjero. A continuación daremos un vistazo rápido a cómo pueden afectar los tipos de cambio las decisiones de marketing, producción y financieras de una empresa.

DECISIONES DE MARKETING

El fortalecimiento del valor de la moneda de un país puede dar lugar a problemas para los exportadores ya que sus productos se vuelven más caros en los mercados globales.

A los gerentes de marketing les interesan los tipos de cambio porque éstos pueden afectar la demanda de los productos de la empresa, lo mismo en el mercado nacional que en el internacional. A principios de 2008, cuando el euro tenía una mejor posición que el dólar, las compañías italianas se esforzaban por exportar sus productos al extranjero, mientras que las empresas estadounidenses estaban resultando beneficiadas por la debilidad del dólar. Task Force Tips, una compañía de boquillas para manguera con sede en Indiana, duplicó sus exportaciones en los tres años previos a 2008, y estas exportaciones representaban un tercio de sus ventas.[50] Cuando el valor del dólar comenzó a desplomarse, las compañías estadounidenses consideraron con todo cuidado los mercados de exportación como un medio apropiado para compensar la desaceleración del mercado nacional. Sin embargo, a finales del mismo año, una vez que el dólar fue recuperándose, la situación se revirtió. Los cambios en materia monetaria pueden crear oportunidades y también desaparecerlas.

DECISIONES DE PRODUCCIÓN

Las empresas podrían ubicar sus plantas de producción en un país con moneda débil porque:

- La inversión inicial es relativamente baja.
- El país en cuestión constituye una base apropiada para exportar sin incurrir en grandes gastos.

Las variaciones del tipo de cambio también pueden afectar las decisiones de producción. Si una empresa manufacturera trabaja en un país donde los salarios y los gastos operativos son altos, podría sentirse tentada a reubicar sus plantas de producción en una nación cuya moneda está perdiendo valor rápidamente. La moneda utilizada por la empresa compraría grandes montos de la divisa debilitada, abaratando su inversión inicial.

Por otro lado, los bienes fabricados en ese país tendrían un costo relativamente bajo en los mercados mundiales. Por ejemplo, BMW decidió invertir en instalar fábricas de producción en Carolina del Sur debido al poco favorable tipo de cambio entre el marco alemán (ahora el euro) y el dólar. No obstante, la empresa anunció que tenía planes de usar dichas fábricas no sólo para atender el mercado estadounidense sino también para exportar a Europa y a otros mercados.[51] El problema se agravó en 2004, cuando el valor del euro se incrementó significativamente con respecto al dólar. Poco tiempo después de entrar en vigencia el TLCAN, el peso mexicano sufrió una devaluación. Aunque algunas empresas ya habían comenzado a establecer operaciones en México para atender desde ahí a todo el mercado norteamericano, no hay duda de que sus estrategias de manufactura resultaron favorecidas por el abaratamiento del peso.

DECISIONES FINANCIERAS

Los tipos de cambio pueden influir en las fuentes de recursos financieros, las remesas internacionales de fondos y el informe de resultados financieros.

Los tipos de cambio pueden afectar las decisiones financieras principalmente en lo que concierne a las fuentes de recursos económicos, a las remesas de fondos internacionales, y al informe de resultados financieros. En cuanto a las fuentes de recursos económicos, una empresa podría sentirse tentada a pedir préstamos en lugares donde las tasas de interés son bajas. Sin embargo, recuerde que en los mercados de dinero los diferenciales de tasas de interés suelen ser compensados por variaciones en los tipos de cambio.

Al tomar decisiones con respecto a los flujos financieros internacionales, si los tipos de cambio son favorables, una empresa podría querer convertir la moneda local a la divisa de su país de origen para maximizar sus ganancias. No obstante, muchas veces las naciones con monedas débiles mantienen controles sobre las divisas, así que para una empresa multinacional sería difícil lograr ese objetivo.

Revisión de concepto

En el capítulo 18 explicaremos cómo las empresas toman en cuenta el tipo de cambio al preparar sus declaraciones financieras. En el capítulo 19 señalaremos cómo se ven influidos los flujos financieros por los tipos de cambio y describiremos algunas de las estrategias que ponen en práctica las empresas para protegerse contra el riesgo cambiario.

Por último, las variaciones en los tipos de cambio pueden influir en la elaboración del informe de resultados financieros. Un sencillo ejemplo ilustra su impacto sobre el ingreso. Si una subsidiaria mexicana de una empresa estadounidense gana 2 millones de pesos cuando el tipo de cambio es de 9.5 pesos mexicanos por dólar, el equivalente de ese monto sería de $210 526. Si el peso se deprecia a 10.2 pesos por dólar, el equivalente del ingreso se reduciría a $196 078. La situación contraria ocurriría si la moneda local se apreciara con respecto a la moneda nacional de la empresa. United Technologies, compañía estadounidense fabricante de ascensores, equipo aeroespacial y otros productos, reportó que por cada centavo que el euro aumenta con respecto al dólar la empresa registra $10 millones adicionales en utilidades.[52] Es importante comprender cómo funcionan los tipos de cambio y cuáles son las fuerzas que afectan sus variaciones. Hace varios años, el administrador de una gran empresa telefónica de Estados Unidos se hallaba preparando una licitación para lograr la adjudicación de un importante proyecto de telecomunicaciones en Turquía. Como ignoraba por completo el comportamiento de la lira turca y no se tomó la molestia de consultar a los especialistas en divisas extranjeras de la empresa, el individuo en cuestión calculó su cotización en dólares y luego echó un vistazo a las tablas de tipos de cambio del *Wall Street Journal* para averiguar qué tasa debía utilizar para convertir la cotización a liras. De lo que no se dio cuenta fue que en aquel momento la lira se estaba debilitando con respecto al dólar. Para la fecha en que obtuvo el contrato del proyecto, ya había perdido todas sus ganancias debido al cambio en el valor de la lira; cuando terminó el proyecto, había perdido todavía más dinero. Si hubiera conversado con alguien que supiera algo sobre la moneda turca, habría podido hacer (o por lo menos tratado de hacer) una proyección sobre su futuro valor y, tal vez, hubiera planteado una estrategia de cobertura de riesgos para proteger su cuenta pendiente en liras. Los administradores que no comprenden cómo se determinan los valores monetarios pueden cometer errores muy serios y costosos.

Viendo a Futuro Cambios en la fortaleza relativa de las divisas dólar estadounidense, euro, yen y yuan

El sistema monetario internacional ha experimentado un cambio considerable desde principios de la década de 1970, cuando el dólar se devaluó por primera vez. La desaparición del imperio soviético dio lugar al nacimiento de nuevos países y, con ellos, nuevas monedas. A medida que esas naciones han hecho la transición hacia la economía de mercado, sus monedas también se han ajustado. Además, una vez que tengan sus economías bajo control, serán más los países que adopten el sistema de paridad flotante.

Bajo este panorama, será interesante ver qué ocurre con las divisas latinoamericanas. A partir del colapso del peso argentino, economistas de las más diversas formaciones ideológicas han intensificado sus proyec-

ciones acerca de lo que sucederá con el régimen de tipo de cambio de Argentina. Tras la primera elección del presidente Lula da Silva en Brasil, el real se fortaleció constantemente con respecto al dólar y mantuvo su trayectoria alcista hasta la explosión de la crisis financiera global. No obstante, en los últimos meses de 2008 cayó en picada debido a que los inversionistas retiraron su dinero de Brasil y otros mercados emergentes. Desde entonces, el real se ha mantenido fuerte en relación con el dólar, en buena medida por los altos precios de los productos básicos, la principal categoría de exportación en Brasil. Conforme el país ha seguido expandiendo sus exportaciones de productos básicos y estabilizando su economía, ha logrado atraer inversión extranjera tanto directa como en forma de cartera de valores, y ha aumentado sus reservas de divisas. Así, el real se mantendrá fuerte bajo la condición de que los precios de los productos básicos sigan altos y los brasileños sean capaces de evitar un incremento inflacionario.

El euro seguirá consolidándose y, en un momento dado, le restará participación de mercado al dólar como principal activo de reserva. Por supuesto, ello dependerá en gran medida de cómo se resuelva la crisis de deuda griega. Si Grecia no cumple con sus obligaciones de pago y se separa de la Unión Europea, los problemas que aquejarían a Europa serían muy serios, sobre todo en países como España, Portugal, Irlanda y quizás incluso Italia. A pesar de lo anterior, dejando de lado ese desastroso panorama, el euro deberá seguir aumentando su influencia a lo largo del continente a medida que las naciones que hoy están fuera de la zona euro lo adopten o, por lo menos, convivan armónicamente con esta moneda.

Ninguna divisa asiática puede compararse con el alcance que tienen el dólar estadounidense en América y el euro en Europa. El yen es muy específico para Japón, y la incapacidad de la economía nipona para reformarse y abrirse evitará que adquiera la misma clase de influencia que tienen el dólar y el euro, aun cuando el yen es una de las divisas más comercializadas en el mundo. De hecho, es mucho más probable que el dólar siga siendo la moneda de referencia en Asia en la medida en que las economías de ese continente dependan fuertemente del mercado estadounidense para colocar buena parte de sus exportaciones.

No obstante, en Asia el verdadero as bajo la manga es el yuan chino. Como se comentó en el caso que abordamos al final del capítulo 9, el yuan está atravesando por un significativo proceso de liberalización a pesar de que todavía no es una divisa de paridad flotante. Por otro lado, China está experimentando con la comercialización del yuan fuera de su territorio, en Hong Kong, y flexibilizando poco a poco los controles impuestos sobre dicha moneda tanto dentro como fuera de China. Es evidente que China está avanzando en sus esfuerzos por establecer el yuan (cuyo código internacional es CNY) como una de las principales divisas del mundo. El dólar estadounidense está resultando muy afectado por las crisis presupuestales; Europa está lidiando con las crisis de deuda de Grecia y otros países, y China está tratando de liberalizar gradualmente el yuan. Japón debe reconstruirse después del terremoto y el tsunami de 2011, y necesita encontrar su lugar en Asia tomando en cuenta la presencia china, pero el yen sigue siendo una moneda sólida. No hay manera de predecir cómo serán las cosas dentro de cinco años, pero resulta claro que el yuan es la divisa con mayores probabilidades de cambiar. ■



CASO

Bienvenido al mundo de Sony... a menos que el valor del yen siga subiendo[53]

2010 fue un año muy difícil para Sony, y el futuro inmediato no parece mucho mejor. La crisis económica global no sólo provocó una enorme caída de la demanda en todo el mundo, sino que también enturbió los mercados cambiarios. Como si la crisis económica internacional no fuera suficiente, el 14 de marzo de 2011 Japón fue devastado por el terremoto de 9.0 grados de magnitud en la escala Richter y el subsecuente tsunami de la costa del Pacífico en la región de Tohoku. Hacia finales del año fiscal 2010 de Sony, y cuando la empresa estaba por hacer público su informe anual (Sony, como casi todas las compañías japonesas, maneja un año fiscal que termina el 31 de marzo), el yen se comercializaba a ¥84.1184 por dólar estadounidense. Esto implicaba un incremento significativo de su valor en comparación con la paridad vigente el 15 de agosto de 2008, justo antes del crac de la economía global, que era de ¥110.5583 por dólar. Las enloquecidas oscilaciones de la moneda tuvieron un impacto devastador en Sony y en otras de las principales empresas multinacionales japonesas. ¿Qué les deparaba el futuro?

El pasado

antes de concentrarnos en el futuro, echemos un vistazo al pasado, en especial desde la perspectiva del yen japonés. En los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, el yen se mantuvo en una posición extremada-



Esta modelo utiliza una cámara Sony en el festival Japanese Cosplay de Bangkok, Tailandia, ofreciendo un singular aspecto rebosante de elementos culturales propios de la juventud japonesa de hoy en esta convención de disfraces, cuyos participantes portan sus vestidos y pelucas favoritos. Según Sony, con sus cámaras "es posible hacer realidad todo aquello que usted imagina".
Fuente: © dave stamboulis/Alamy

mente débil con respecto al dólar, llegando a una tasa de cambio de hasta ¥357.65 por dólar en 1970. Si observamos las altas tasas que maneja hoy en día, cuesta trabajo creer que aquello fue realidad (recuerde que entre más bajo es el tipo de cambio dólar-yen, más alto es el valor del yen con respecto al dólar). Sony, fundada en 1946 bajo la razón social Tokyo Tsushin Kogyo Corporation, se convirtió oficialmente en Sony Corporation en 1958, año en que sus acciones se listaron por primera vez en la Bolsa de Valores de Tokio. Además, en 1961 Sony fue la primera empresa japonesa listada en Certificados Americanos de Depósito (ADR, por sus siglas en inglés) en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés), y por último listó sus propias acciones en NYSE en septiembre de 1970.

En aquellos primeros años de funcionamiento, Sony se daba el lujo de operar en una moneda que no sólo era débil frente al dólar, sino que también se hallaba fuertemente controlada por el gobierno. Las políticas cambiarias de Japón favorecían a las compañías y las industrias que el gobierno quería alcanzaran el éxito, sobre todo en los mercados de exportación. En vista de que el yen era barato, para las compañías resultaba sencillo ampliar sus exportaciones rápidamente.

El primer endaka

Tras su alza en 1970, el yen fue fortaleciéndose poco a poco, hasta que en 1985 su valor se disparó *realmente*. Debido a los problemas económicos que enfrentaba Estados Unidos, el dólar empezó a caer durante la última parte de 1985, y la divisa japonesa alcanzó una cotización de ¥200 por dólar. A finales de 1986 el tipo de cambio era de ¥150 por dólar, lo cual implicaba un aumento histórico radical. Los japoneses llamaron a este fortalecimiento de su moneda *endaka*, palabra que significa literalmente "yen alto". El *endaka* provocó serios problemas a los exportadores japoneses y representó un verdadero contratiempo para toda la economía nipona, muy dependiente del comercio internacional. Sin embargo, uno de los aspectos positivos del *endaka* fue que las importaciones eran más baratas, y Japón depende mucho de las importaciones por lo que se refiere a prácticamente todos los productos básicos. En consecuencia, sus costos de materia prima disminuyeron aunque los precios de sus exportaciones se elevaron.

La solidez del yen se debía, en primer lugar, a que la economía japonesa se había fortalecido —su comercio estaba generando un superávit más grande— y a mayores reservas de divisas en el mundo. Además, Japón tenía bajo desempleo, bajas tasas de interés, y baja inflación. Pero la economía japonesa comenzó a mostrar agrietamientos. La combinación de una caída en el mercado bursátil, un aumento en la inflación, y una burbuja en la industria de los bienes raíces dañó la economía japonesa y la confianza en el yen. El gobernador del Banco de Japón incrementó las tasas de interés en diciembre de 1989, pero el furor resultante lo forzó a

frenar los aumentos. Como en Estados Unidos las tasas de interés eran más altas, los inversionistas sacaron su dinero de Japón y lo colocaron en dólares estadounidenses para aprovechar la oportunidad de obtener mayores utilidades. Esta reducción en la demanda de yenes y el aumento en la demanda de dólares llevó a la alza el valor de estos últimos con respecto al yen, y la divisa japonesa concluyó el año 1989 con un tipo de cambio de ¥143.45 por dólar. Tan sólo un año antes la paridad era de ¥125.85 por dólar.

A principios de la década de 1990, la inflación constituía una preocupación tanto para Estados Unidos como para Japón, así que ambas naciones trataron de coordinar sus políticas de tipo de cambio; sin embargo, Estados Unidos no quería reducir mucho el valor del dólar porque le implicaba el riesgo de perder su propia pelea en contra de la inflación. Estados Unidos y Japón también pretendieron que los bancos centrales de Alemania, Reino Unido y otras naciones intervinieran en los mercados y vendieran sus divisas a cambio de yenes como estrategia para fortalecer esta moneda. En realidad no podían hacer mucho más porque las tasas de interés estaban teniendo un gran influjo psicológico en el mercado.

En los años siguientes, muchos factores influyeron en el tipo de cambio yen-dólar, incluyendo una débil economía estadounidense (lo que favoreció la caída de las tasas de interés), la guerra del Golfo Pérsico (que favoreció al dólar como moneda segura), el aumento de las tasas de interés japonesas en relación con las de Estados Unidos y, en 1993, la falta de acuerdo entre los países del G8 con respecto a si el yen estaba muy débil o se había recuperado.

El segundo endaka

Por si el primer *endaka* no había sido suficiente, ocurrió uno nuevo en 1995, cuando la divisa japonesa alcanzó un tipo de cambio de ¥80.63 por dólar. Toyota anunció que el incremento de un punto porcentual en el valor del yen echaba por tierra $111 millones de utilidades generadas por sus operaciones con Estados Unidos, y los exportadores enfrentaron tiempos difíciles tratando de determinar cómo seguir siendo competitivos en los mercados de exportación. Repitiendo la experiencia ganada con el primer *endaka*, las empresas japonesas buscaron formas de recortar costos y mantenerse en la competencia. Durante ese periodo la economía japonesa estuvo en recesión, así que el Banco de Japón redujo las tasas de interés para estimular la demanda, y el valor del yen se desplomó con respecto al dólar favoreciendo a los exportadores una vez más.

Presiones competitivas

A lo largo de esas décadas de vaivén monetario, Sony siguió avanzando como una de las principales compañías productoras de aparatos electrónicos, juegos, música y películas. El amplio rango de innovaciones de producto le dio a Sony un lugar preponderante en el mercado. Sin embargo, la competencia empezó a hacerse más feroz. Empresas coreanas, como Samsung y LG, comenzaron a producir productos más baratos y cada vez de mejor calidad. Samsung fue construyendo una reputación basada en la innovación de artículos electrónicos, poniendo en riesgo la posición de Sony. Además, Samsung y otros competidores de Sony se dieron a la tarea de establecer fábricas fuera de su territorio, sobre todo en China, con el propósito de mejorar aún más su ventaja de costo. Algunos de los competidores japoneses de Sony, incluyendo a Toshiba y Panasonic, respondieron reduciendo su exposición al cada vez más fuerte yen, para lo cual trasladaron sus fábricas fuera de Japón —instalándolas en Indonesia y Filipinas— y aumentaron las importaciones de partes pagaderas en dólares. En 1995 Toshiba fabricaba 17 por ciento de sus productos fuera de Japón, pero hacia 2003 esa cantidad se había elevado a 30 por ciento.

Entre principios de 2003 y finales de 2004, el dólar siguió debilitándose con respecto al euro y el yen. En un intento por fortalecerlo, el banco central japonés gastó en 2003 la cifra récord de ¥20 billones, y ¥10 billones más tan sólo en los dos primeros meses de 2004. A pesar de los esfuerzos realizados por las autoridades japonesas, a lo largo de 2003 el valor del yen se incrementó 11 por ciento con respecto al dólar, y siguió ganando fuerza durante 2004. El ministro de finanzas japonés detuvo la intervención en el mercado cambiario en marzo de 2004, pero para finales de ese año el dólar seguía debilitándose tanto con respecto al euro como al yen, por lo que las autoridades europeas y japonesas amenazaron con volver a intervenir en el mercado. Un funcionario del ministerio de finanzas nipón afirmó: “Es natural que Japón y Europa entren en acción si el dólar cae. Si sus movimientos (del dólar) afectan a las economías japonesa y europea, debemos defendernos”.

Viaje rápido al 2008

El colapso del mercado estadounidense de bienes raíces y la subsecuente crisis crediticia ocurridos en 2007, seguidos por la bancarrota de Lehman Brothers y la adquisición de la aseguradora global AIG por el gobierno de Estados Unidos en septiembre de 2008, tuvieron un impacto devastador en la economía global. El mercado

bursátil estadounidense quebró y la debacle se repitió en distintas partes del mundo, entonces los inversionistas retiraron sus fondos de los riesgosos mercados emergentes para colocarlos en activos seguros. ¿Quiénes fueron los principales beneficiarios? ¡El dólar estadounidense y el yen japonés! El euro cayó tanto con respecto al dólar como al yen; por su parte, el yuan chino no tuvo mayores repercusiones porque en lugar de estar bajo un régimen flexible, sujeto a las fuerzas normales del mercado, su valor era fijo en relación con el del dólar. Aunque China es una buena opción para la inversión extranjera, a diferencia del dólar y el yen, el yuan no constituye una divisa de inversión debido a los controles a que está sujeto y a falta de liquidez.

¿Por qué salieron beneficiados el yen y el dólar? En el caso de este último, la reacción del mercado fue la búsqueda normal de seguridad que suele darse cuando algún evento global produce temor, aun cuando fueron precisamente los mercados estadounidenses los que iniciaron el colapso. El tamaño de su economía y la estabilidad política del país, no obstante la inminente elección presidencial de noviembre de 2008, tendían a hacer de Estados Unidos un lugar atractivo para la inversión. En consecuencia, durante la crisis, el factor miedo jugó un papel determinante a favor del dólar. Sin embargo, éste es un fenómeno de corto plazo, y tarde o temprano será reemplazado por determinantes económicos fundamentales. Ante la desaceleración de la economía estadounidense, era de esperar que las naciones en donde las exportaciones tienen especial relevancia —sobre todo en los mercados emergentes— sufrieran. Por otro lado, parecía lógico pensar que la crisis crediticia que atravesaba Estados Unidos se extendería a otros países. Resulta evidente que el euro es una moneda sólida e importante, pero carece de un gobierno central fuerte capaz de coordinar una respuesta rápida ante una crisis económica. El Banco Central Europeo puede influir en las tasas de interés, pero prácticamente es todo lo que puede hacer. Otro aspecto que la crisis sacó a la luz es que el euro tiende a ser muy sensible al mercado bursátil estadounidense. Cuando este mercado cayó, también lo hizo el euro; cuando comenzó a recuperarse, el euro siguió sus pasos. Así, el valor del dólar ha subido y bajado de acuerdo con los acontecimientos más relevantes. Cuando la crisis era novedad, el dólar estaba en buena posición; cuando los eventos favorecieron una recuperación de la economía estadounidense, el dinero fluyó hacia los mercados de valores, tanto de Estados Unidos como del exterior, en busca de mayores utilidades. Esto provocó que el valor del dólar cayera.

¿Y qué pasó con el yen? Algo muy interesante: igual que el dólar, el yen se instituyó como una divisa segura durante la crisis. Por supuesto, el yen es la moneda más importante de Asia, porque Japón ocupa la segunda posición (después de China) entre los países de la región y del mundo con mayores reservas de divisas extranjeras, pero es una moneda de libre conversión con alta liquidez en el mercado y también tiene importancia comercial. Ahora bien, en vista de que las tasas de interés en Japón eran muy bajas, muchos inversionistas pedían préstamos en yenes e invertían lo recaudado en el extranjero con el propósito de tener acceso a utilidades más atractivas. Cuando la crisis asestó el golpe, el dinero abandonó rápidamente los mercados emergentes y regresó a Japón, en una práctica denominada *carry trade*. Siempre que la volatilidad de los mercados monetarios aumenta, los inversionistas reconvierten (en sentido inverso) sus divisas; eso fue lo que le dio solidez al yen.

Asimismo, los mercados demostraron que el yen y el mercado bursátil estadounidense estaban inversamente relacionados. Cuando los mercados tienen menos aversión al riesgo, la cotización de los valores aumenta y el precio del yen baja. Cuando los mercados tienen más aversión al riesgo, los precios de los valores caen y el yen se cotiza más alto. Para ilustrar este punto diremos que, en julio de 2009, cuando el mercado bursátil empezó a recuperarse, el valor del yen se desplomó con respecto al dólar, aunque esta caída no fue demasiado drástica ni duradera.

2011: año de terremoto y tsunami

La tragedia que sacudió a Japón en marzo de 2011 y las semanas subsecuentes resultó devastadora en términos de vidas perdidas y sufrimiento humano en general. En aquellos momentos, la dimensión de los daños se calculó en $300 mil millones, pero nunca podrá equipararse con el horror que tuvieron que enfrentar individuos y familias enteras. Por si fuera poco, existía un clima de intensa incertidumbre por el daño que habían sufrido los reactores nucleares y por la interrupción de la cadena global de suministros. Por ejemplo, las fábricas japonesas producen más o menos 25 por ciento de los semiconductores y 40 por ciento de los componentes electrónicos utilizados en el mundo. Sony fabrica 10 por ciento de todas las baterías utilizadas en las computadoras portátiles del orbe. Las fábricas situadas en las áreas afectadas se cerraron debido a daños en las instalaciones, cortes de energía y a una infraestructura de transporte que había quedado inutilizable.

¿Qué ocurrió con el yen japonés? El sentido común diría que su valor cayó con respecto al dólar, pero en realidad aumentó. Después del terremoto hubo un flujo masivo de capital procedente de las empresas japonesas, en parte debido a la práctica de *carry trade*: las compañías liquidan las inversiones realizadas con el dinero japonés barato (es decir, con bajas tasas de interés) e invierten el capital en mercados emergentes donde

las utilidades son altas. Por otro lado, muchas empresas japonesas acostumbran repatriar su dinero al término del año fiscal (31 de marzo), así que la necesidad de capital derivó en un enorme flujo del mismo provocando un alza en el valor del yen. De hecho, aumentó tanto que el gobierno estadounidense se involucró con otras naciones para contribuir a llevarlo un poco a la baja, tal como ya comentamos en este mismo capítulo.

¿Cuáles fueron las implicaciones para Sony?

En 2010, Sony generó 29.1 por ciento de sus ventas en Japón, 22.1 por ciento en Estados Unidos, 22.8 por ciento en Europa, y 26.0 por ciento en otros lugares. Por lo tanto, la empresa estaba bastante diversificada geográficamente; así, operaba en algunos países cuyas monedas eran débiles y en otros cuyas monedas eran incluso más fuertes que el yen. De hecho, entre los objetivos para su crecimiento futuro, Sony tenía en la mira a las naciones BRIC.

De acuerdo con el informe anual 2010 de Sony, además de apelar a los mercados globales para realizar sus ventas, Sony estaba beneficiándose de la producción realizada fuera de Japón. Por lo que se refiere a su división de televisores LCD, la mayor parte de la producción destinada a América y Europa se llevaba a cabo en sus fábricas de Tijuana, México, y Nitra, Eslovaquia. En otro punto del espectro, la división de dispositivos para generación de imágenes digitales de Sony está moviendo parte de su producción de cámaras DSLR de Japón a Tailandia, país en donde se tomó la fotografía de la joven que ilustra este caso.

Un importante efecto de la solidez del yen y de la desaceleración económica global fue la abrupta caída de las exportaciones japonesas. En enero de 2009, por ejemplo, las exportaciones se redujeron 49 por ciento en comparación con enero de 2008. Al ver que sus ventas bajaban, los exportadores cancelaron pedidos a sus proveedores ocasionando en la economía japonesa una reacción en cadena que afectó tanto la producción como el empleo. Estos eventos dieron lugar a una aguda contracción de la economía nipona: el PIB cayó 12.1 por ciento en el cuarto trimestre de 2008, en comparación con el cuarto trimestre de 2007, y muchos expertos creyeron que Japón entraría en la peor recesión vista desde la Segunda Guerra Mundial. La deflación también afectó una vez más la economía japonesa; los consumidores postergaban sus compras con la esperanza de que los precios siguieran reduciéndose, y las empresas dudaban ante la idea de invertir más.

Asimismo, la solidez del yen lastimó los estados financieros de Sony. Al traducir sus estados financieros puestos en dólares o euros a yenes, los ingresos y activos netos de la empresa valían menos en yenes, los resultados consolidados se iban hasta el fondo. La única manera de tratar de compensar su caída era vendiendo más y mejorando los márgenes de utilidad, pero ambos objetivos son difíciles de lograr en una economía global deprimida. Desde el punto de vista del flujo de efectivo, las operaciones de Sony en el extranjero están remitiendo dividendos a Japón, pero su valor en yenes es menor a medida que el dólar y el euro se debilitan frente al yen. Un aspecto positivo es que el poder adquisitivo del yen se incrementa conforme va ganando valor con respecto a otras monedas, así que todo lo que Japón importa para sus actividades de manufactura resulta más barato. Lo mismo es válido para cualquier producto fabricado fuera de Japón, con la subsecuente reducción de costos y, en el mejor de los casos, márgenes más positivos. Como Sony factura en dólares las exportaciones para sus clientes de todo el mundo, necesita hacer coincidir los ingresos en dólares con los gastos en dólares mediante mayores inversiones en Estados Unidos y otros países asiáticos, como Taiwán, donde ciertos componentes —por ejemplo las pantallas planas para televisores— son más baratos y Sony tiene la posibilidad de facturar sus compras en dólares.

Uno de los grandes desafíos que enfrenta Sony es la competencia de otras empresas asiáticas, como Samsung. Sony tiene que vigilar con mucha atención el valor del yen con respecto al won coreano para dilucidar cuál es su posición competitiva. Si el valor del yen aumenta en relación con el won y otras monedas asiáticas, Sony corre el riesgo de perder participación de mercado a manos de otras compañías de la región porque dejará de ser competitiva en términos de precio. Este hecho está forzando a Sony a moverse más rápido fuera del territorio japonés y a ubicar sus operaciones de producción en otros mercados en los que espera penetrar. Sony tiene muchas fortalezas, pero también numerosos retos a resolver en el futuro.

El terremoto y el tsunami de 2011 también afectaron los resultados de Sony. La empresa anunció que tales fenómenos naturales tuvieron cierta responsabilidad en la pérdida de $3200 millones que sufrió en el año fiscal finalizado el 31 de marzo de aquel año. Aunque en este caso Sony fue sólo una más de las muchas manufactureras japonesas que reportaron pérdidas sustanciales debido a la tragedia, el daño de nueve de sus plantas en el noreste del país (la zona más afectada por el desastre), la interrupción de sus cadenas de suministro y la caída de la demanda nacional no le presagiaban nada bueno para 2011. En combinación con la desaceleración general de la economía global, sobre todo en Estados Unidos y la endeudada Europa, los pronósticos referentes a la demanda de productos Sony no indicaban crecimiento alguno. Si el euro colapsa a consecuencia de la crisis de deuda en Grecia y otros países de la Unión Europea, y el dólar sigue débil por los

problemas de deuda y las bajas tasas de interés que también aquejan a Estados Unidos, la única moneda de importancia que queda es el yen. Pero si el valor del yen sigue aumentando, ¿qué les ocurrirá a Sony y otras empresas japonesas que dependen de los mercados extranjeros, sobre todo de Europa y Estados Unidos? ■

PREGUNTAS

1. ¿Cómo se vieron afectadas las exportaciones que Sony realizaba desde Japón por la contracción de las economías estadounidense y japonesa y por el aumento en el valor del yen?
2. ¿De qué otras formas se han visto impactados los resultados de Sony a consecuencia del fortalecimiento del yen? ¿Cuál sería el efecto de un yen debilitado?
3. En vista de la inestabilidad de los mercados de divisas, ¿por qué se puede decir que para Sony es importante fabricar más productos en Estados Unidos y Europa, así como comprar más a los proveedores de otras naciones asiáticas?
4. ¿Cuáles son las principales fuerzas que afectaron al yen japonés antes de la crisis financiera global en el cuarto trimestre de 2008? ¿Cuál ha sido el mayor impacto sufrido por el yen desde entonces, y usted qué pronóstico daría con respecto al futuro valor de esta moneda?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- El Fondo Monetario Internacional (FMI) nació en 1945 con el propósito de promover la cooperación monetaria internacional, facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional, promover la estabilidad de los tipos de cambio, establecer un sistema multilateral de pagos, y poner sus recursos a disposición de aquellos de sus miembros que experimenten dificultades en su balanza de pagos.
- El derecho especial de giro (DEG) es un activo especial creado por el FMI para aumentar las reservas internacionales.
- Al principio, el FMI empleaba tipos de cambio fijos, pero en la actualidad permite que los países elijan cuán fijos o flexibles quieren que sean sus tipos de cambio.
- El euro es una moneda común en Europa, adoptada por 12 de los primeros 15 miembros de la Unión Europea y por un total de 16 países a finales de 2011; otros miembros de la UE están trabajando para cumplir los criterios de convergencia con el propósito de adoptarla también.
- El yuan chino está listo para convertirse en una de las monedas con más influencia en el mundo conforme China fortalezca sus instituciones, su estructura regulatoria, y la capacidad comercial de sus bancos y otras instituciones financieras.
- Las naciones africanas se han comprometido a establecer una moneda común para el año 2021, pero son numerosos los obstáculos que podrían obstaculizarlas para cumplir este objetivo.
- Las monedas de libre flotación responden a condiciones de la oferta y la demanda libres de la intervención gubernamental. La demanda por la moneda de un país es una función de la demanda de sus bienes y servicios y de la demanda de los activos financieros denominados en esa divisa.
- Los tipos de cambio fijos no modifican automáticamente su valor en función de las condiciones de la oferta y la demanda, sino que están regulados por los bancos centrales de cada país.
- Los bancos centrales son instituciones clave en los países que intervienen en los mercados de divisas para influir en el valor de las monedas.
- El Banco de Pagos Internacionales (BPI), con sede en Suiza, actúa como banquero de los bancos centrales. Su misión es facilitar la comunicación y las transacciones entre los bancos centrales del mundo.
- Un banco central interviene en los mercados de dinero al aumentar la oferta de la moneda de su país cuando quiere reducir el valor de la misma, y estimulando la demanda de la moneda cuando lo que desea es incrementar su valor.
- Muchos de los países que controlan y regulan estrictamente la convertibilidad de sus monedas tienen un mercado negro que mantiene un tipo de cambio más representativo de la oferta y la demanda que la tasa oficial.
- Las monedas totalmente convertibles, muchas veces llamadas *monedas duras*, son aquellas que el gobierno permite que sean adquiridas en cantidades ilimitadas tanto por los residentes como por los no residentes del país.
- Las monedas que no son totalmente convertibles suelen denominarse *monedas suaves* o *débiles*. En casi todos los casos son las monedas de países en desarrollo.
- Para conservar divisas extranjeras que son escasas, algunos gobiernos imponen restricciones cambiarias —por ejemplo, otorgamiento de licencias a la importación, múltiples tipos de cambio, requisitos de depósitos a la importación, y controles de cantidad— a las empresas o individuos que quieren canjear dinero.
- Algunos de los factores que determinan los tipos de cambio son: la paridad del poder adquisitivo (tasas de inflación relativas), las diferencias en las tasas de interés reales (tasas de interés nominal reducidas por el monto de la inflación), la confianza en la capacidad del gobierno para mantener el entorno político y económico, y ciertos factores técnicos derivados del comercio.

TÉRMINOS CLAVE

Acuerdo de Jamaica (p. 365)
Acuerdo Smithsoniano (p. 365)
Acuerdos de Bretton Woods (p. 363)
Banco Central Europeo (BCE) (p. 371)
cuota (p. 363)
depósito previo a la importación (p. 380)
derecho especial de giro (DEG) (p. 364)
efecto Fisher (p. 384)
efecto Fisher internacional (EFI) (p. 384)
Fondo Monetario Internacional (FMI) (p. 362)
mercado negro (p. 378)
monedas duras (p. 379)
monedas suaves (o débiles) (p. 379)
paridad del poder adquisitivo (PPA) (p. 382)
proyección fundamental (p. 385)
proyección técnica (p. 385)
sistema de tipos de cambio múltiples (p. 380)
Sistema Monetario Europeo (SME) (p. 369)
Unión Monetaria Europea (UME) (p. 370)
valor paritario (p. 363)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes:*** Andrew Swiston, "Official Dollarization as a Monetary Regime: Its Effects on El Salvador", *IMF Working Paper* (junio de 2011): 22-23; "El Salvador Learns to Love the Greenback", *The Economist* (26 de septiembre de 2002): 62; 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), recuperado el 30 de mayo de 2005 de www.state.gov/documents/organization/8202.pdf; U.S. Department of State, "Background Note—El Salvador", recuperado el 30 de mayo de 2005 de www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2033.htm; U.S. Department of State, "Background Note—Ecuador", recuperado el 30 de mayo de 2005 de www.state.gov/r/pa/ei/bgn/35761.htm; Juan Forero, "Ecuador's President Vows to Ride Out Crisis over Judges", *New York Times* (18 de abril de 2005): A12.

2 International Monetary Fund, "IMF Chronology", recuperado el 22 de agosto de 2007 de http://imf.org/external/np/exr/chron/chron.asp

3 IMF, "The IMF at a Glance", *International Monetary Fund*, recuperado el 1 de julio de 2011 de http://imf.org.external/np/exr/facts/glance.htm

4 IMF, "About IMF", recuperado el 1 de julio de 2011 de http://imf.org/external/about/overview.htm

5 IMF, "International Monetary Fund Factsheet: IMF Quotas", recuperado el 1 de julio de 2011 de www.imf.org/external/np/exr/facts/pdf/quotas.pdf

6 Liz Alderman, "France's Finance Minister, Lagarde, Selected as I.M.F. Managing Director", *The New York Times* (29 de junio de 2011): B3.

7 IMF, "Special Drawing Rights (SDRs): A Factsheet", recuperado el 24 de junio de 2011 de http://imf.org/external/np/exr/facts/sdr.htm

8 IMF, "Currency Amounts in New Special Drawing Rights (SDR) Basket", recuperado el 1 de julio de 2011 de www.imf.org/external/np/tre/sdr/sdrbasket.htm

9 "Russian Wants Rouble, Yuan, Gold in SDR Basket", *Reuters News Service*, recuperado el 27 de junio de 2011 de www.reuters.com/article/2009/03/28/reserve-currency-russia-idUSLS37648120090328

10 "Greece OKs Austerity Plan as Riots Grip Athens", *Europe on MSNBC*, recuperado el 29 de junio de 2011 de www.msnbc.msn.com/id/43573232/ns/world_news-europe; Graham Bowley, "The Ripples of a Debt Crisis", *The New York Times* (29 de junio de 2011): B1; "La crisis griega se agudiza tras hundirse su PIB 20% desde 2008", ELMUNDO.es, recuperado el 27 de febrero de 2013 de http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/25/economia/1361808332.html

11 International Monetary Fund. Annual Report on Exchange Arrangements and Exchange Restrictions (Washington, DC, IMF, 2009): xi-xiii, l-lv.

12 Vea Mercedes García-Escribano y Sebastián Sosa, "What Is Driving Financial De-dollarization in Latin America", *IMF Working Paper* (enero de 2011): 1-23; Guillermo A. Calvo y Carmen M. Reinhart, "Capital Flow Reversals, the Exchange Rate Debate, and Dollarization", *Finance & Development* 36: 3 (1999): 13; "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

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*, recuperado el 28 de marzo de 2001 de www.imf.org/external/np/sec/nb/2001/nb0129.htm

14 "Convergence Criteria for European Monetary Union", *Bloomberg News*, recuperado el 9 de agosto de 2002 de www.bloomberg.com

15 "Prime Minister Says Sweden Fulfills Criteria to Adopt Euro", *Dow Jones Newswires* (19 de agosto de 2002), recuperado el 19 de agosto de 2002 de www.wsj.com

16 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.

17 Edmund L. Andrews, "On Euro Weekend, Financial Institutions in Vast Reprogramming", *New York Times* (2 de enero de 1999), recuperado el 12 de octubre de 2009 de www.nytimes.com

18 Paul Masson y Catherine Patillo, "A Single Currency for Africa?", *Finance & Development* (diciembre de 2004): 9-15; "History of the CFA Franc", recuperado el 30 de mayo de 2005 de www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pages/umuse1; IMF, "The Fabric of Reform-An IMF Video", recuperado el 30 de mayo de 2005 de www.imf.org/external/pubs/ft/fabric/backgrnd.htm

19 Aunque estuvo vinculado inicialmente al franco francés, la vinculación se trasladó al euro en 1999 cuando Francia lo adoptó como su moneda. Todos los países de la zona del franco CFA son antiguas colonias de Francia y conservan el francés como su lengua oficial, con excepción de Guinea-Bissau y Guinea Ecuatorial, que eran gobernadas por Portugal y España, respectivamente.

20 "Operating Policy", recuperado el 1 de julio de 2011 de www.ny.frb.org/markets/foreignex.html

21 International Monetary Fund, "Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER)", recuperado el 8 de octubre de 2009 de www.imf.org/external/np/sta/cofer/eng/index.htm (última actualización, 30 de septiembre de 2009).

22 Dennis Berman, "Inevitable End to Dollar's Reserve Role?", *Wall Street Journal* (1 de septiembre de 2009): C1.

23 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.

24 Sam Y. Cross, *All About the Foreign Exchange Market in the United States* (Nueva York: Federal Bank of New York, 2002): 92-93.

25 David Wessel, "Intervention in Currency Shrinks under Clinton", *Wall Street Journal* (14 de septiembre de 1995): C1.
26 Federal Reserve Bank of New York, "U.S. Foreign Exchange Intervention", recuperado el 25 de julio de 2009 de www.ny.frb.org/aboutthefed/fedpoint/fed44.html; "Treasury and Federal Reserve Foreign Exchange Operations: Quarterly Reports", recuperado el 1 de julio de 2011 de www.ny.frb.org/markets/quar_reports.html
27 Paul Evans, "Dollar Climbs Back on Rivals", *Wall Street Journal* (11 de marzo de 2009): C14.
28 Charles Forelle y Bob Davis, "Iceland Raises Key Rate to 18% to Defend Currency", *Wall Street Journal* (29 de octubre de 2008): A10.
29 Charles Forelle, "Iceland Votes to Try Joining EU", *Wall Street Journal* (17 de julio de 2009): A7.
30 Joanna Slater y Jon Hilsenrath, "Currency-Price Swings Disrupt Global Markets", *Wall Street Journal* (25-26 de octubre de 2008): A10.
31 Andrew J. Johnson, "Dollar Tumbles; Poland Intervenes", *The Wall Street Journal* (22 de mayo de 2011): C5.
32 Bank for International Settlements, "About BIS: Organisation and Governance", recuperado el 1 de julio de 2010 de www.bis.org/about/orggov.htm
33 He Huifeng, "Shenzhen Traders Profit from Currency Uncertainty: Black Market Demand for HK Dollar Offers Opportunity", *South China Morning Post* (31 de marzo de 2009): 4.
34 Sheridan Prasso, "Zimbabwe's Disposable Currency", *Fortune* (6 de agosto de 2007), recuperado el 25 de agosto de 2007 de CNNMoney.com
35 "Zimbabwe Unveils $1090-Trillion Banknote as Nation Battles Inflation", *National Post* (17 de enero de 2009): A11.
36 John Lyons y José Córdoba, "U.S. Seizure Slams Market for Dollars in Venezuela", *Wall Street Journal* (28-29 de marzo de 2009): A1.
37 Phisanu Phromchanya, "Thai Currency Controls Eased in Bid to Cool Baht", *Wall Street Journal* (25 de julio de 2007): 2.
38 Benedict Mander, "Exchange Rate Irks Venezuela", *Financial Times* (30 de abril de 2010): 20.
39 Natalia T. Tamirisa, "Exchange and Capital Controls as Barriers to Trade", *IMF Staff Papers* 46: 1 (1999): 69.
40 "Burgernomics: When the Chips Are Down", *The Economist* (22 de julio de 2010): 72.
41 "The Big Mac Index: Food for Thought", *The Economist* (27 de mayo de 2004): 75; citando a Michael Pakko y Patricia Polland, *For Here or to Go? Purchasing Power Parity and the Big Mac* (St. Louis, Miss: Federal Reserve Bank of St. Louis, enero de 1996).
42 Evan Ramstad, "Blogger Arrested in Korea for Post That Led to Won's Decline", *Wall Street Journal* (13 de enero de 2009): A11.
43 Michael Phillips, "Geithner's Gaffe Briefly Hits Dollar", *Wall Street Journal* (26 de marzo de 2009): A6.
44 "Forecasting Currencies: Technical or Fundamental?", *Business International Money Report* (15 de octubre de 1990): 401-402.
45 Vea Ian H. Giddy y Gunter Dufey, "The Random Behavior of Flexible Exchange Rates: Implications for Forecasting", *Journal of International Business Studies* 6: 1 (1975): 1-32; Christopher J. Neely y Lucio Sarno, "How Well Do Monetary Fundamentals Forecast Exchange Rates?", St. Louis Fed (septiembre-octubre de 2002): 51-74, recuperado el 8 de octubre de 2009 de www.research.stlouisfed.org/publications/review/02/09/51-74Neely.pdf
46 Andrew C. Pollock y Mary E. Wilkie, "Briefing", *Euromoney* (junio de 1991): 123-124.
47 Dominic Lau, "Market Jitters Making HK Currency Peg Debate Taboo", *Reuters News Service*, recuperado el 24 de septiembre de 2002 de http://asia.news.yahoo.com
48 David A. Moss, *A Concise Guide to Macro Economics* (Boston: Harvard Business School Press, 2007): 131.
49 Cross, *All about the Foreign Exchange Market*, 114.
50 Timothy Aeppel y Joanna Slater, "Surging Exports Lighten the Gloom", *Wall Street Journal* (24 de marzo de 2008): A2.
51 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.
52 *Íbid.*
53 Thomas Black, "Now, a Weak Link in the Global Supply Chain", *Business Week* (21 a 27 de marzo de 2011): 18; Hiroko Tabuchi, "Sony Warns of a Loss From Quake", *The Wall Street Journal* (24 de mayo de 2011); 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; Informe anual Sony 2008; Robert Flint, "Yen Gains on Dollar, Europe in Flight from Risk", *Wall Street Journal* (13 de enero de 2009): C2; Joanna Slater, Yuka Hayashi y Peter Stein, "Move to Stem Yen's Ride Is Likely", *Wall Street Journal* (28 de octubre de 2008): C1; Stanley Reed, "What's Driving Up the Dollar", *Business Week* (8 de diciembre de 2008): 38; John Murphy e Hiroko Tabuchi, "Japan's Companies, Consumers, React to New Reality", *Wall Street Journal* (29 de octubre de 2008): A13; John Murphy, "Toyota's Global Woes Start to Hit Home in Japan", *Wall Street Journal* (4 de noviembre de 2008): A10; Yumiko Ono y Andrew Monahan, "Japan Exports Fall 49% as U.S. Trade Plunges", *Wall Street Journal* (26 de marzo de 2009): A7; John Murphy, Peter Stein y Neil Shah, "Dollar Vexes Asian Central Banks", *Wall Street Journal* (26 de mayo de 2009): C1.

capítulo 11

La estrategia de los negocios internacionales

Objetivos

1. Evaluar la estructura industrial, la estrategia empresarial y la creación de valor.
2. Determinar las características y funciones de la cadena de valor.
3. Evaluar la manera en que los administradores configuran y coordinan una cadena de valor.
4. Explicar los conceptos de integración global y sensibilidad local.
5. Determinar los tipos de estrategias utilizados por las empresas multinacionales.



Fuente: Cortesía de Daniel Sullivan

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Visión sin acción es un sueño guajiro. Acción sin visión es una pesadilla.

— Proverbio japonés

CASO

Creación de valor en la industria global del vestido[1]

Los minoristas estadounidenses acostumbran derivar la producción de prendas de vestir hacia miles de pequeñas empresas maquiladoras ubicadas en el mercado de *outsourcing* global. Por su parte, el maquilador típico se localiza en un país de salarios bajos, tiene operaciones a pequeña escala, y da empleo como máximo a una docena de trabajadores. En un proceso de trabajo intensivo, los obreros hacen piezas de ropa específicas, por lo general en un estrecho rango de tallas y colores. Esas piezas se integran luego a la producción de cientos de otras empresas similares diseminadas en varios países. Dado que las compañías de cada vez más naciones están fabricando productos más especializados —por ejemplo, una fábrica hace cierres, otra forros, una más botones, etc.—, las organizaciones de comercio multinacional se desempeñan como intermediarios internacionales y supervisan el ensamblado de las piezas para obtener bienes terminados.

Una vez completados, los bienes se envían a los minoristas, quienes responden a los cambios del mercado presionando, a su vez, a las empresas multinacionales de comercio para que mejoren la coordinación entre ellas y con los fabricantes de ropa. Planificar la presentación de colecciones en fechas más cercanas a la temporada de venta, hacer pruebas de mercado, levantar pequeños pedidos iniciales y resurtirse con más frecuencia son acciones que permiten a los minoristas reducir errores de proyección y riesgos de inventario. Los eslabones finales son los mercados y los clientes. Aunque los gustos son más o menos similares entre los países, a nivel local las preferencias de los consumidores suelen variar. Por ejemplo, los británicos eligen una tienda de ropa basándose en la sensibilidad de clase, los alemanes son más conscientes del valor, a los chinos les preocupa más la marca, y los estadounidenses están interesados en una mezcla de variedad, calidad y precio. En conjunto, estas condiciones dan lugar a una cadena dirigida por el comprador y que vincula a otros actores, como fábricas, agentes globales, minoristas dispersos y clientes locales.

El sentido común de la industria incentiva a las empresas a elegir una "tajada" de una actividad en particular —fabricar cierres, manejar la logística, enfocarse en el diseño de tiendas, o atender segmentos determinados de clientes— en lugar de crear valor en diferentes tajadas. En efecto, "hacer lo que se sabe hacer mejor y subcontratar las demás actividades" es la idea que dirige la estrategia en la industria global del vestido. Sin embargo, los cambios provocados por la globalización están modificando esas relaciones. La existencia de menos barreras, una mejor logística y medios de comunicación más funcionales crean nuevos estándares industriales y novedosas alternativas estratégicas.

Un ejemplo muy convincente es la compresión de la duración del ciclo en la cadena vestido-comprador (vea la figura 11.1). En la década de 1970 se necesitaban nueve meses para llevar una prenda de ropa de la fábrica al cliente: seis meses para diseñar la colección, y luego otros tres para fabricarla y enviarla al punto

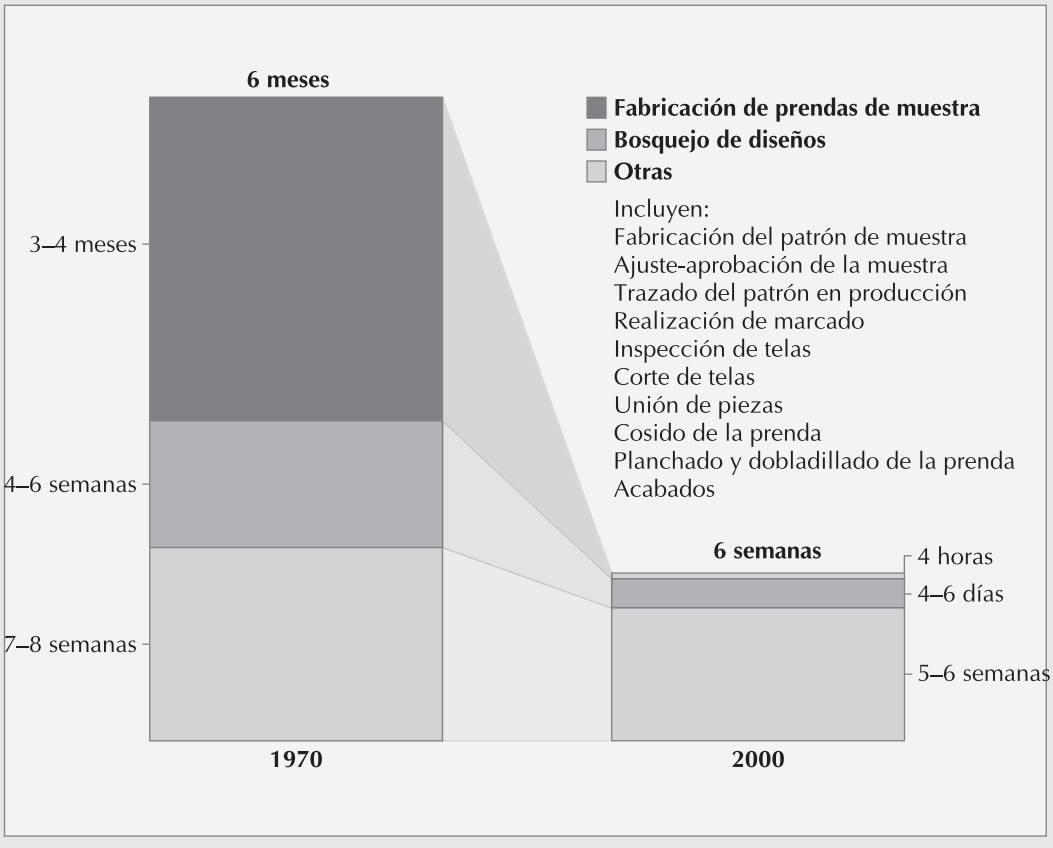


FIGURA 11.1
Duración del ciclo en la industria global del vestido

La globalización crea alternativas para los países y las empresas que participan en la industria del vestido. Las mejoras en los sistemas de tecnología, suministros y producción permiten que los fabricantes innovadores de ropa compriman la duración del ciclo. Al haber un tiempo de procesamiento más corto, las eficiencias aumentan y las utilidades se disparan. Este gráfico resalta la manera en que Zara aplicó su estrategia de innovación para reajustar los estándares de la eficiencia operativa en la industria global del vestido.

Fuente: Basada en documentos de análisis de la compañía Zara.

de venta. En 2011, una empresa típica requiere entre seis meses y seis semanas para ejecutar este ciclo. Sin embargo, una compañía, Zara, ha logrado reducirlo aún más: de dos a cuatro semanas. Al rechazar los estándares convencionales, Zara ha reajustado la relación entre la estructura industrial, la estrategia empresarial y la creación de valor.

¿QUIÉN ES ZARA?

El Grupo Inditex, una empresa multinacional de la industria del vestido, es la corporación matriz de ocho cadenas minoristas de alcance global, incluyendo a Zara, Bershka, Massimo Dutti, Stradivarius y Oysho. Zara es la joya de la corona de Inditex, genera más o menos dos terceras partes de sus ventas totales. Inditex controla sus operaciones desde "El Cubo", nombre con que es conocida su sede central, un conjunto de destellantes edificios futuristas ubicado en Artexio, ciudad cercana a La Coruña, en el noroeste español (vea el mapa 11.1). Inditex emplea a más de 90 mil personas, la mitad de ellas en España y el resto en los diversos países en donde tiene operaciones. La fuerza laboral de la empresa es joven (su edad promedio es de 26 años) y femenina (además de representar más del 80 por ciento de los empleados, las mujeres ostentan más de la mitad de los cargos ejecutivos, técnicos y gerenciales).

En 2010, los ingresos de Inditex superaron los 15 mil millones de dólares estadounidenses, monto que colocó a la corporación un poco por arriba de Gap, líder mundial del sector desde hace mucho tiempo que generó ganancias por $14 700 millones. España, el mercado nacional de Inditex, contribuyó con 28 por ciento de las ventas totales en 2010, lo cual representó una baja con respecto a su participación de 32 por ciento en 2009. En contraste, los mercados asiático y americano crecieron, con una contribución de 15 y 12 por ciento a las ventas, respectivamente. Casi 90 por ciento del área física de venta minorista de Inditex en sus más de 5 mil tiendas repartidas en 77 países está fuera de España.

La primera tienda Zara abrió sus puertas en 1975, en La Coruña. Hoy en día la empresa cuenta con 1483 puntos de venta diseminados en 77 países. Su desempeño global es caracterizado por una estrategia de innovación que integra moda y tecnología informática para fabricar y comercializar ropa sofisticada a precios atractivos. Cierto analista se refirió a Zara en términos de "Armani a precios moderados", mientras que otro describió sus diseños como estilo Banana Republic con precios del tipo de Old Navy. Más allá de los adjetivos, todos concuerdan en que Zara aplicó una estrategia que desafía los conceptos históricos sobre creación de valor en la industria global del vestido. Para comprender su éxito se requiere entender la habilidad que posee para configurar y coordinar las actividades que ejecuta con el propósito de crear valor.

MAPA 11.1 España



La sede central de Zara se ubica en La Coruña, región del extremo noroeste del país. La España contemporánea es testigo del crecimiento constante de su industria textil y del vestido, la cual ha convertido a esta nación en un centro internacional del negocio de la moda.

Diseño

Zara rechaza la idea convencional de crear colecciones de ropa para las temporadas de primavera y otoño; su alternativa son las "colecciones vivas", diseñadas, fabricadas y vendidas casi tan rápido como se dan los cambios en el gusto de los clientes: ningún estilo perdura más de cuatro semanas. Los aproximadamente 300 diseñadores de Zara toman en cuenta los acontecimientos del mercado, las tendencias de la moda y las preferencias de los consumidores al diseñar más o menos 11 mil artículos distintos cada año (sus rivales no hacen más de 2 mil o 4 mil en el mismo periodo). Zara traduce las tendencias más recientes de la moda, trasladándolas de las pasarelas parisinas a los anaqueles de sus tiendas de Shanghai en sólo dos semanas, mientras que el estándar industrial es de seis meses.

Los diseñadores obtienen ideas a partir de los gerentes de las tiendas, de publicaciones de la industria, de la televisión, de internet y del cine. Sus detectores de tendencias se enfocan en los campus universitarios y los clubes nocturnos. Zara cuenta con un grupo de empleados, conocidos como "esclavos de la moda", que toma fotografías en los desfiles de moda y las envía a los diseñadores, quienes rápidamente reproducen el estilo para el mercado masivo. Por ejemplo, cuando Madonna presentó una serie de conciertos en España, las adolescentes llegaron a su último concierto portando una "versión Zara" del vestuario que utilizó en su primer concierto.

Zara no adapta los productos a las preferencias de un país en particular. La convergencia de la moda y de los gustos a través de las fronteras nacionales avala el sesgo administrativo hacia la estandarización. Sin embargo, algunos de sus diseños de producto atienden las diferencias físicas, culturales o climáticas: tallas más pequeñas en Japón, ropa especial para mujeres de las naciones árabes, y diferentes presentaciones estacionales para Sudamérica. De cualquier forma, Zara estandariza aproximadamente 85 por ciento de sus diseños para el mercado global.

Suministros

El personal que trabaja en la sede central de Zara y en sus oficinas de adquisiciones ubicadas en Barcelona, Beijing y Hong Kong compra telas, componentes y productos terminados a sus proveedores de España, India, Turquía, Marruecos y Lejano Oriente. Vinculados a la red de Zara, los proveedores coordinan su producción a partir de las proyecciones de la empresa. Zara compra más o menos la mitad de las telas "en gris" (sin teñir) para poder ajustar sus diseños rápidamente. En su momento, José María Castellano, CEO de Inditex entre 1984 y 2004, explicaba: "Tenemos la capacidad de desechar una línea de producción completa si no está vendiéndose. Podemos teñir las colecciones en nuevos colores y podemos crear una línea de moda completamente nueva en unos cuantos días".

Producción

Igual que sus competidores, entre los cuales destaca Gap en Estados Unidos y Hennes & Mauritz en Suecia, Zara emplea en su ropa suministros provenientes de Europa, el norte de África y Asia. A diferencia de sus competidores, Zara emplea aproximadamente 20 mil personas, distribuidas en 23 fábricas, para producir más o menos 50 por ciento de sus prendas terminadas. La empresa fabrica sus productos más sensibles a la moda y de mayor consumo de tiempo en sus 20 plantas agrupadas en La Coruña. Por otro lado, subcontrata más o menos una tercera parte de su manufactura en Asia y 14 por ciento en Europa; sus proveedores de maquila fabrican artículos de primera necesidad, con una expectativa de vida en anaquel más larga, como camisetas y pantalones de mezclilla. Las fábricas de Zara están altamente automatizadas y especializadas por tipo de prenda y se enfocan en las partes de capital intensivo del proceso de producción —por ejemplo, el diseño de patrones y el corte—, así como en el terminado y la inspección.

Sobre todo a consecuencia de los altos costos de la mano de obra, Zara gastó entre 20 y 40 por ciento más al fabricar sus prendas en España y Portugal de lo que sus rivales gastaron en Asia. La empresa compensa los elevados costos de producción minimizando los gastos en publicidad e inventario, y ajustándose rápidamente a las tendencias de la moda. En 2010, las utilidades brutas de Inditex ascendieron a 56.8 por ciento, mientras que las generadas por Gap fueron de 37.5 por ciento.

La ropa de más calidad requiere un toque humano. Por lo tanto, Zara ha creado una red de aproximadamente 500 talleres con sede en Galicia, La Coruña y en la frontera norte de Portugal para coser a mano ciertas piezas que han sido cortadas en sus fábricas. Estos talleres constituyen operaciones pequeñas, con entre 20 y 30 trabajadores en promedio, especializadas por tipo de producto. La mayor parte de la maquila que se hace en estos talleres —si no es que toda— va a parar a Zara, empresa que además les proporciona herramientas, tecnología, logística y capital de trabajo, y les paga tasas estándar por las prendas terminadas. Muchas cooperativas locales han trabajado con Inditex desde hace tanto tiempo que ya han prescindido de los contratos por escrito.

Logística

Casi toda la ropa, tanto la fabricada internamente como la producida por subcontratación, pasa por el centro masivo de distribución —con un tamaño equivalente a 90 canchas de fútbol— que Zara tiene en La Coruña, o por centros satélite más pequeños localizados en Brasil y México. Basándose en códigos de barras, un vanguardista sistema de rastreo móvil acopla las prendas en la zona que les corresponde, las transporta a lo largo

de más de 200 kilómetros de vías subterráneas que conectan entre sí las áreas de producción, las coloca en carruseles giratorios con capacidad para mover 45 mil prendas por hora, y envía a las tiendas aproximadamente dos y medio millones de artículos cada semana.

El proceso logístico responde a un programa de dos entregas semanales a las tiendas de Zara, y se basa tanto en datos de inventario reportados en tiempo real como en la retroalimentación de los clientes. Lorena Alba, directora de logística de Inditex, se refiere a sus bodegas como un lugar para mover mercancías, más que para almacenarlas. "La gran mayoría de la ropa permanece aquí sólo unas horas" y ninguna prenda se queda en el centro de distribución más de tres días. Una empresa de servicios de entrega subcontratada se encarga de transferir a las tiendas los lotes previamente programados. Este sistema expedito ha reducido el inventario de Zara a un equivalente de 7 por ciento de sus utilidades anuales; en comparación, sus rivales manejan inventarios superiores al 10 por ciento.

Marketing

El modelo pionero de Zara desafía las viejas prácticas utilizadas en el marketing minorista. La política de producto de la empresa hace hincapié en bienes de calidad razonable, líneas de producto adaptables y un alto sentido de la moda. Zara hace poca publicidad o promoción; de hecho, su fundador se refería a la publicidad como "distracción inútil". Zara invierte en publicidad sólo el 0.3 por ciento de sus ventas, mientras que casi todos los minoristas de la industria de la moda gastan 3 o 4 por ciento. La compañía prefiere confiar en la promoción de boca en boca que ocurre entre sus legiones de leales compradores.

Zara se especializa en dar rápidos giros a las últimas tendencias de diseño: muchos de los artículos que vemos en sus tiendas ni siquiera existían tres semanas antes. Como se comentó en párrafos previos, la estrategia de fijación de precios de Zara se basa en la máxima "Armani a precios moderados". Por lo tanto, la empresa actúa agresivamente en este sentido. Según Marcos López, director de mercado de capitales de Inditex: "La principal motivación en nuestras tiendas es presentar la moda apropiada. El precio es importante, pero la moda es primero". Zara ajusta sus precios para el mercado internacional, haciendo que los clientes extranjeros carguen con los costos de importar sus productos desde España. En promedio, sus precios son 10 por ciento más altos en otros países europeos, 40 por ciento más altos en las naciones del norte de Europa, 70 por ciento mayores en América y 100 por ciento más altos en Japón.

Operaciones en tienda

Las tiendas de Zara presentan al mundo el rostro de la empresa y funcionan como agentes de investigación de mercado en campo. Los puntos de venta se ubican en espacios de gran demanda dentro de zonas comerciales de alto perfil, como Champs-Elysées en París, Regent Street en Londres, Fifth Avenue en Nueva York, y Wafungjing Street en Beijing. Zara pone mucho cuidado en dar su mejor cara al público. Equipos itinerantes de diseñadores de vitrinas y coordinadores de interiores visitan cada una de las tiendas, con periodicidad de tres semanas, para asegurarse de que las exhibiciones al exterior y las disposiciones interiores comuniquen el mensaje adecuado.

De regreso en la sede central, los diseñadores recrean el espacio disponible en tienda y ponen a prueba diseños temáticos, esquemas de iluminación y presentaciones de producto. Su "Calle de la Moda", ubicada en el sótano de "El Cubo", está conformada por una fila de fachadas de tienda que pretenden imitar la disposición de algunos de sus puntos de venta. Los empleados de las tiendas visten ropa de Zara en el horario laboral; los gerentes y el personal en general hacen sugerencias con respecto a qué mercancías solicitar, descontinuar y recomendar. La red de tiendas transfiere datos relacionados tanto con la venta de las mercancías como con solicitudes de los clientes a los equipos de diseño, a las fábricas, y al centro de logística de Zara ubicado en La Coruña. Registrar las preferencias con respecto al color de las telas directamente de los compradores en tienda permite que el personal de punto de venta resalte productos que de otra forma serían globalmente estandarizados. De acuerdo con el CEO de la empresa, hallar gerentes de tienda capaces de manejar estas responsabilidades constituye una de las restricciones que limitan la expansión de Zara.

Infraestructura empresarial

Una habilidad clave es la infraestructura que Zara utiliza para coordinar su cadena de valor. En este sentido destacan dos características: el entendimiento que tienen los gerentes de la clientela y los mercados, y la habilidad de la empresa para coordinar sus actividades mundiales. El encanto de Zara reside en la frescura de sus ofertas, en la creación de una percepción de exclusividad, en el atractivo ambiente de sus puntos de venta y en las recomendaciones positivas que ocurren entre su clientela. Estos conceptos llevan a un rápido desplazamiento de la mercancía ya que a las tiendas llegan nuevos diseños dos veces por semana. Los seguidores de Zara, por cierto, saben qué días de la semana arriban los artículos (hasta los llaman "días Z"), y organizan sus compras en función de ellos. Más o menos tres cuartas partes de la mercancía exhibida cambian cada tres o cuatro semanas. Esto equivale al tiempo promedio que transcurre entre una visita y otra de los clientes, toda vez que el comprador promedio de Zara acude a sus tiendas 17 veces al año; en el caso de la competencia, esta tasa es de entre tres y cuatro visitas al año.

Contar con tiendas atractivas, tanto en el exterior como en el interior, es vital. Como explica Luis Blanc, uno de los directores internacionales de Inditex: "Invertimos en ubicaciones de primer nivel. Ponemos mucho cuidado en la presentación de las fachadas de nuestras tiendas porque ahí se proyecta nuestra imagen. Queremos que nuestra clientela entre a una tienda hermosa y que ahí se le ofrezca lo último en materia de moda. Sin embargo, lo más importante es que deseamos que nuestros clientes comprendan que si algo les agrada deben comprarlo, porque no estará en la tienda la siguiente semana. La clave es crear un clima de escasez y oportunidad".

La rápida rotación de la ropa aviva el fenómeno "compre ahora porque no lo verá mañana". Zara acentúa la escasez haciendo envíos pequeños, esparciendo las prendas en los anaqueles y desplegando las colecciones cuando mucho durante un mes. La rápida rotación implica que, aun cuando los consumidores visiten Zara frecuentemente, cada vez que lo hagan las cosas lucirán distintas. A propósito del Día-Z y las modas pasajeras, el CEO de National Retail Federation comentó maravillado: "Es como si se entrara a una tienda distinta cada dos semanas". Además de mantener en sus puntos de venta una imagen fresca, estas políticas reducen las rebajas de precio: Zara maneja algo así como 85 por ciento de sus productos a precio completo, mientras que la proporción promedio de rebajas en la industria es de aproximadamente 50 por ciento. Asimismo, el número de artículos que Zara pone en venta de liquidación es más o menos la mitad del promedio de la industria.

Sin embargo, no todo es perfecto en el universo Zara. Hay quienes se preguntan cuánto tiempo podrá seguir cobrando diferentes precios en países distintos. Un cuestionamiento aún más relevante es cuánto tiempo podrá seguir controlando sus operaciones globales desde su base centralizada en España, sobre todo si se toma en cuenta el crecimiento de los mercados asiáticos. ¿Seguirá teniendo sentido mantener las actividades de diseño, manufactura y logística en España, ahora que 15 por ciento de sus ventas se dan en Asia y todo parece indicar que continuarán aumentando? Dada la concentración de su cadena de valor, algunas prendas Zara hechas en China son enviadas a España y luego remitidas desde ahí a las tiendas chinas. A pesar de esta excentricidad, el presidente ejecutivo actual de Inditex, Pablo Isla, no ve necesidad de contar con una segunda base de producto: "No hemos considerado replicar el cerebro en Asia", pero, según él mismo afirma, podrían hacer algunos ajustes a su logística.

En última instancia, la hábil coordinación de las actividades superpuestas entre sus diseñadores, fábricas, tiendas y vendedores da testimonio del poder de su estrategia. Ninguna otra empresa puede diseñar, fabricar, distribuir y vender moda tan expeditamente como Zara. Su estrategia y diseño de negocios dejan a sus rivales con menos tiempo para descubrir cómo configurar y coordinar mejor sus operaciones. Algunos piensan que a las demás compañías no les queda más remedio que seguir el liderazgo estratégico de Zara. De lo contrario, advierte un analista de liderazgo minorista, "antes de diez años tendrán que cerrar sus operaciones".

Introducción

La primera parte de nuestro texto explica que las empresas multinacionales (EMN) operan en entornos definidos por fuerzas culturales, políticas, jurídicas, económicas, comerciales, monetarias, gubernamentales e institucionales. Combinadas y cada una por su cuenta, estas fuerzas influyen sobre las decisiones estratégicas y las acciones operativas de los gerentes (vea la figura 11.2). Lo que éstos hacen para lograr que sus empresas sean competitivas, dadas las condiciones y las tendencias del entorno internacional de los negocios, es el tema de este capítulo. Nos enfocamos en examinar cómo diseñan los gerentes las estrategias necesarias para abordar los mercados, potenciar su desempeño actual y sostener su crecimiento en el largo plazo.

Aunque las coincidencias entre países dan lugar a oportunidades, sus diferencias implican restricciones para las EMN. En consecuencia, en este capítulo se determinan los factores que influyen en los análisis estratégicos de los gerentes, incluyendo sus evaluaciones de la idea de estrategia, las herramientas que desarrollan sus alternativas y los procesos que llevan su visión a la acción. El marco de referencia que construiremos aquí se aplicará en los capítulos subsecuentes, empleándolo para evaluar diversos temas. La manera en que las EMN ingresan a los mercados extranjeros, forman alianzas y organizan sus actividades, por citar sólo algunas de sus funciones, depende de la estrategia que elijan implementar. En la sección final del libro, los conceptos analizados en este capítulo sirven de ancla para examinar cómo diseñan e implementan las EMN sus actividades de marketing, manufactura, suministro, contabilidad, finanzas y recursos humanos.

La integración global estandariza las actividades en todo el mundo con el objetivo de maximizar la eficiencia; por su parte, la sensibilidad nacional adapta las actividades locales para optimizar la efectividad.

El perfil de la empresa Zara, con el que iniciamos el capítulo, nos ha insinuado ya varios de estos temas. Cuando Zara comenzó su expansión global, la estrategia en el negocio del vestido estaba dictada por la estructura de la industria, la cual era ineficiente (llevaba mucho tiempo diseñar y entregar la ropa) e inefectiva (fabricantes y vendedores de ropa estaban plagados de problemas de pronóstico e inventario). Zara rechazó las convenciones dictadas por esa estructura. A lo

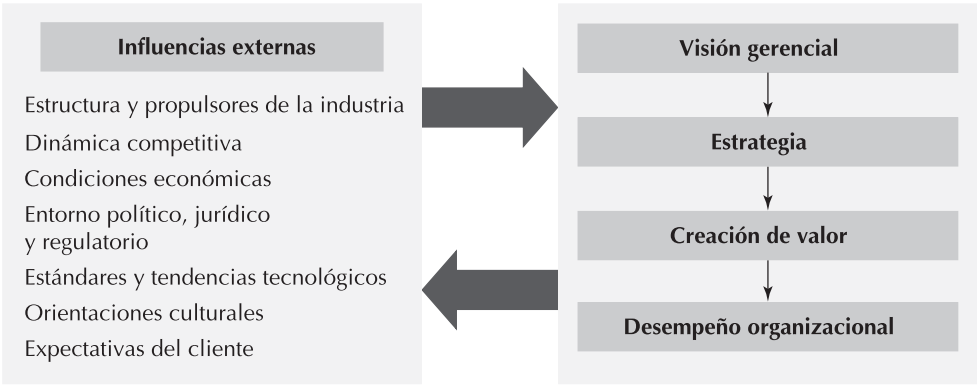


FIGURA 11.2 El papel de la estrategia en los negocios internacionales

En el capítulo 1 mostramos que el entorno operativo de las EMN incluye factores físico-sociales y competitivos. En los capítulos 2 a 9 desarrollamos las características clave de dichos factores. En éste los analizamos en relación con la estrategia de una EMN, demostrando qué hacen los gerentes para configurar sus recursos y coordinar sus operaciones. Estos conceptos guiarán los análisis subsiguientes en los capítulos 12 a 20.

largo de la década siguiente, desarrolló una innovadora estrategia que, como puede verse en la figura 11.1, ha establecido normas de eficiencia operativa y efectividad del mercado. El éxito de Zara trastocó la industria global del vestido. Cambió la forma en que las empresas crean valor en cuanto a diseño, manufactura, logística y marketing. Modificó los estándares de la coordinación de funciones para respaldar la creación de valor. En última instancia, sus decisiones resaltaron el propósito de la estrategia en las EMN: crear valor al estandarizar las actividades que maximizan la eficiencia global y, simultáneamente, adaptar las actividades para optimizar la efectividad local.

Revisión de concepto

En el capítulo 3 utilizamos la dicotomía entre **democracia** y **totalitarismo** para construir un marco de referencia que integra información sobre la libertad política. En el capítulo 4 empleamos las diferencias entre las **economías de mercado, mixta** y **centralizada**, junto con el concepto de libertad económica, para crear un marco de referencia similar. Un enfoque clave de este capítulo está constituido por las diferentes formas de pensar de los gerentes en torno de la **estrategia** dentro del contexto de la estructura industrial y la configuración y coordinación de las actividades que crean valor.

Estructura de la industria

La evaluación de la estrategia comienza al analizar la **estructura de la industria** tomando en consideración que las fuerzas que forman parte del escenario en donde se desempeñan las EMN tienen un gran impacto en su estrategia. Por ejemplo, BMW, la empresa automotriz alemana, vigila las tendencias de las tasas de interés, los cambios de liderazgo político y los desarrollos tecnológicos que afectan el potencial de ganancias en la industria automotriz. BMW es bastante más sensible, sin embargo, a las acciones de otros miembros del sector, como Mercedes-Benz, Toyota, Michelin, Goodyear y Bosch porque éstos impactan directamente sobre su desempeño.

Por lo general, para interpretar la estructura de la industria se utilizan los conceptos y las herramientas representadas en el **modelo de cinco fuerzas**.[2] Este modelo ayuda a los administradores a evaluar la dimensión y la dinámica que determinan el atractivo de una industria. Describe la relación entre las compañías que operan en una industria resaltando cómo afectan la rentabilidad los competidores, nuevos participantes, proveedores, compradores y productos sustitutos. De hecho, el modelo de cinco fuerzas afirma que el desempeño de la empresa es una función de su estrategia, la cual está determinada por los factores de la industria que dan forma al patrón de competencia correspondiente.

Por ejemplo, una industria caracterizada por pocas barreras a la entrada, muchos compradores con los que se puede entablar comunicación fácilmente, y una amplia oferta de tecnologías de bajo costo, en general tendrá la participación de numerosas compañías en competencia por obtener utilidades. Piense, por ejemplo, en los teléfonos móviles, el comercio electrónico, los servicios financieros o el entretenimiento. En el extremo opuesto, una industria con altas barreras a la entrada, fuertes requerimientos de capital y una compleja normatividad en materia de investigación y desarrollo, casi siempre constará de pocas empresas en competencia. En este caso piense, por ejemplo, en las industrias farmacéutica, de aviación o automotriz. En ambos extremos, la estructura predominante en la industria determina las elecciones que hacen las EMN con respecto a sus actividades de investigación e innovación, estrategia de producto, inversiones en planta y comportamiento de los precios. En última instancia, estas elecciones definen su desempeño.[3]

Una industria está compuesta por aquellas compañías que se dedican a la misma clase de actividades.

El concepto de estructura de la industria comprende las relaciones entre:

- Proveedores de insumos.
- Compradores de productos o subproductos terminados.
- Productos sustitutos.
- Posibles nuevos participantes.
- Rivalidad entre las empresas en competencia.

EL CAMBIO EN LA INDUSTRIA

La estructura industrial es dinámica. Nuevos productos, nuevas empresas, nuevos mercados y nuevos administradores dan lugar a un progreso en materia de rivalidad, fijación de precios, productos sustitutos, compradores y proveedores. Tales innovaciones suelen modificar una característica menor de la industria, como la expansión de un canal de distribución existente o la disponibilidad de insumos de mayor calidad. Estos cambios sutiles dan a los gerentes libertad para ajustar su estrategia.

La conducta de una empresa se refiere a las elecciones que ésta hace en relación con sus actividades de investigación, manufactura, marketing, distribución y otras similares que, en conjunto, influyen sobre su rentabilidad.

De vez en cuando, un cambio extraordinario redefine una o varias de las cinco fuerzas alterando, en consecuencia, la estructura completa de la industria. Los cambios significativos exigen que las EMN evalúen su impacto en la estructura de la industria y su propia rentabilidad. Con frecuencia, los grandes cambios involucran a competidores, productos, procesos y políticas. Analicemos esto con más detalle.

Alteraciones en la competencia A veces los grandes cambios surgen de grandes fusiones, como la de Exxon y Mobil, o de adquisiciones que modifican las reglas del juego, como la que llevó a cabo Aluminum Corporation of China con Rio Tinto. Por ejemplo, Deutsche Telekom optó por vender su unidad inalámbrica estadounidense, T-Mobile USA, a AT&T, dando por concluida su expansión de una década de duración en el mercado de Estados Unidos. Aunque al principio su iniciativa había tenido éxito, terminó por fracasar debido al surgimiento del iPhone. Este producto, lanzado con el apoyo de la plataforma tecnológica de Apple, transformó la relación entre compradores, vendedores y rivales. Inicialmente vendido en exclusiva por AT&T en Estados Unidos, provocó la deserción de muchos de los más lucrativos clientes de T-Mobile USA. Según la explicación de un analista: "El efecto iPhone no puede subestimarse en esta decisión. Sin autorización para vender el iPhone, T-Mobile se encontró en una posición insostenible, y T-Mobile USA se convirtió en una especie de hijo problema".[4]

La estructura de las industrias evoluciona. Las innovaciones que provocan modificaciones radicales aceleran la tasa de cambio.

Alteraciones en el producto Es bastante común que las innovaciones que provocan rompimientos o cambios de paradigmas tomen el control de la transformación de la industria. Los nuevos productos dejan obsoletas otras alternativas mientras los nuevos procesos recomponen la forma en que se hacen, presentan y ofrecen los productos.[5] Por ejemplo, llegadas de la nada, las *netbooks* —equipos de cómputo pequeños, baratos, livianos y optimizados para realizar tareas básicas como navegar en internet y manejar el correo electrónico— trastocaron la industria global de las computadoras personales en 2009. Las computadoras personales tradicionales y las numerosas compañías que fabrican sus componentes, como Samsung, Intel y Microsoft enfrentaron la más grande conmoción sufrida por la estructura de la industria desde el surgimiento de la computadora portátil. De acuerdo con un analista: "Sin duda alguna, el significativo desplazamiento del mercado de consumo hacia las computadoras personales de bajo costo ejerció presión sobre los ingresos de prácticamente todos los participantes en la cadena de valor, desde proveedores de componentes hasta minoristas".[6]

Luego, una vez que el polvo levantado por la llegada de las netbook se dispersó, la originalidad de la iPad de Apple volvió a cimbrar la industria de las computadoras personales en 2010. Una vez más, los competidores tuvieron que ajustar varios elementos de sus estrategias, rediseñando la arquitectura de los circuitos integrados, las proporciones entre desempeño y peso, las plataformas de software y el diseño ergonómico. Para 2011, una avalancha de dispositivos tipo tableta aún más poderosos diezmó el mercado tradicional de las computadoras personales mucho más rápido de lo que hubiera podido preverse. La venta de computadoras personales de escritorio cayó 1.1 por ciento, mientras que la de las tabletas creció 213 por ciento con respecto al año previo. Algunas EMN afrontaron batallas más y más complejas.[7] HP, Dell y Acer, los fabricantes de computadoras personales de escritorio más importantes del mundo, alabados como brillantes estrategas tan sólo unos años antes, ahora tenían que esforzarse por recuperar su posición ante el descenso de las ventas y el colapso de sus márgenes de ganancia.

Revisión de concepto

Las EMN surgidas con gran vigor y rapidez provenientes de las economías emergentes están trastocando las estructuras industriales con innovaciones de productos y procesos por igual. En particular, su aplicación de la ingeniería frugal —una respuesta lógica dado el predominio del fenómeno llamado base de la pirámide en sus mercados nacionales— impulsa a las empresas occidentales a replantear sus estrategias.

Alteraciones en el proceso Las innovaciones ocurridas en el proceso administrativo también conducen al cambio industrial. Por ejemplo, las EMN provenientes de los mercados emergentes están reinventando los sistemas de producción y distribución, experimentando con nuevos modelos de negocios y restableciendo los estándares de la innovación. No obstante lo anterior, las empresas están abordando las necesidades de los consumidores con menor capacidad de compra —es decir, los que se ubican en la *base de la pirámide*— como punto de inicio, para luego trabajar en sentido opuesto con el propósito de desarrollar productos que dejen de lado todas aquellas características no esenciales y resulten más económicamente adecuados a las necesidades reales. La innovación frugal impulsa a los gerentes a reconsiderar los procesos de producción y los modelos de negocio en su totalidad, de manera que puedan utilizar las tecnologías existentes de modo más novedoso, o aplicar las técnicas de producción masiva en áreas nuevas e inesperadas. Actualmente, en India se ve a la innovación frugal como su contribución distintiva al pensamiento gerencial. Sin embargo, de ninguna manera debe desestimarse esta forma de competencia en otras regiones. Los procesos de innovación frugal en África (por ejemplo, Safaricom y el dinero móvil) y Asia (hilos de sutura reutilizables producidos por varios proveedores chinos) también alteran la economía industrial.[8]

Alteraciones en la política Los cambios en el escenario político constantemente preocupan a los gerentes. Un poderoso ejemplo de ello es la crisis financiera global. Tengamos en cuenta que, en el verano de 2008, dos de los cinco principales entornos de negocio —Irlanda y Reino Unido—

demostraron inestabilidad en sus mercados financieros, graves espirales de desempleo, el colapso de las divisas y, para el invierno de ese año, pérdida de la confianza de los consumidores.[9] Hacia mediados de 2009 se hizo evidente la aparición de tendencias similares, aunque menos drásticas, en Estados Unidos, Taiwán, Japón, España, Francia, Alemania y Australia.

Derivaciones de esta crisis financiera global continúan reconformando la estructura de muchas industrias. Los disturbios de los mercados financieros modificaron las condiciones crediticias y las opciones financieras, trastocando el costo del capital y los umbrales de recuperación. Los problemas con deuda soberana persisten en muchos países. Las subsecuentes caídas en la demanda de consumo, industrial y pública, han modificado las posiciones de poder de compradores y proveedores. El retorno de las tendencias contrarias a la libertad económica y el creciente capitalismo estatal ha reanimado las rivalidades. El potencial de rentabilidad en las industrias está en continuo movimiento. Los gerentes reaccionan en consecuencia, cuestionando su estrategia, reconsiderando su propuesta de valor, reorientando las operaciones para acelerar el crecimiento de los mercados de productos y reubicando los recursos para conservar sus eficiencias.

Signos evidentes Las tendencias y las alteraciones juegan un papel importante en todas las industrias. Sin embargo, sólo algunas tienen la capacidad de modificar la estructura industrial. Entre ellas están:

La estructura industrial cambia debido a factores como:

- Movimientos de la competencia.
- Políticas gubernamentales.
- Cambios en las preferencias.
- Innovaciones tecnológicas.

- Cambios en la tasa de crecimiento de la industria en el largo plazo.
- Nuevas tecnologías, como el transporte en contenedores, las comunicaciones inalámbricas, o los teléfonos inteligentes.
- Nuevos patrones de compra y uso entre los consumidores, por ejemplo, la preferencia por ver películas por internet o reemplazar las líneas telefónicas terrestres con sistemas VoIP (voz sobre protocolo de internet).
- Innovaciones en materia de manufactura capaces de reubicar las fronteras entre costo y eficiencia, como los programas *Six Sigma* o de producción esbelta.
- Difusión del conocimiento empresarial, ejecutivo y técnico entre países, como la transferencia de métodos administrativos orientales a las empresas occidentales.
- Cambios en las regulaciones gubernamentales, como la privatización de los activos estatales o el creciente involucramiento de los gobiernos en los mercados de capital.
- La entrada o salida de empresas, como el surgimiento de compañías de propiedad estatal.
- Los tan mencionados eventos de cisne negro que, aunque altamente improbables, pueden tener impactos muy radicales. Ejemplos de esto son internet o la crisis financiera global.

Perspectivas en materia de estrategia

El interés por comprender el funcionamiento de las industrias y de los factores que contribuyen a su transformación ha llevado a los investigadores a analizar qué hace que las compañías más exitosas alcancen la grandeza. Investigaciones de tenor similar buscan comprender cómo algunas empresas pasan de tener una corta expectativa de vida a un desarrollo perdurable.[10] De manera consistente, los informes indican que las mejores compañías aplican un marco de trabajo apegado a la realidad, pragmático y comprometido con la excelencia, con el objetivo de mantener a la empresa, a sus líderes y trabajadores, en el camino a la meta definitiva. ¿Cuáles son las implicaciones? La capacidad de los gerentes para desarrollar y aplicar un "marco de trabajo comprometido con la excelencia" separa a quienes tienen un buen desempeño en el corto plazo de aquellos que tienen óptima efectividad de manera permanente. No hace falta decir que esto es algo muy difícil de lograr, justo porque existen literalmente miles de estándares dignos de confianza. Sin duda, muchos de ellos son informativos. Sin embargo, dos eminentes modelos de estrategia —el **paradigma de la organización industrial** y el **grandioso por elección**— ayudan a que los gerentes trasciendan de la confusión a la claridad. Analicemos con más atención cada uno.

La competencia perfecta asume que:

- Existen muchos compradores y vendedores cuya presencia individual no afecta el precio ni la cantidad.
- Hay perfecta disponibilidad de información tanto para productores como para consumidores.
- Hay pocas —si acaso — barreras para la entrada y la salida de un mercado.
- Existe completa movilidad de recursos.
- Hay un conocimiento perfecto entre las empresas y los compradores.

Paradigma de la organización industrial (OI) El paradigma OI hace hincapié en la estructura organizacional bajo la premisa de que influye directamente en la rentabilidad empresarial. El modelo comienza por asumir que los mercados están caracterizados por una **competencia perfecta** en la que existen muchas empresas con pequeñas participaciones de mercado, todas las cuales son tomadoras de precio, venden productos idénticos, pueden entrar y salir libremente de la industria, y sus compradores conocen las características de los productos y los precios que solicitan por ellos otras empresas. En un mercado perfectamente competitivo, las tasas de utilidad ajustadas al riesgo deben ser constantes. Dicho de otra manera, al paso del tiempo ninguna empresa o industria sobresale de forma consistente con respecto a las demás, sin importar cuán innovadora sea.[11] Cuando la industria ofrece altas posibilidades de ganancia, nuevas empresas se sienten

motivadas a ingresar y, al darse mayor competencia, los precios y las ganancias disminuyen. Si la industria ofrece pocas posibilidades de ganancia, las compañías salen de ella o los mercados cierran. Por lo general, una industria poco atractiva es aquella en la que la competencia perfecta deriva en una reducción de la rentabilidad para todos los participantes.

En realidad muchas industrias están lejos de tener una competencia perfecta.[12] Diversas empresas de distintas industrias sostienen diferentes niveles de rentabilidad bosquejados, pero no determinados, por la estructura de la industria. Muchas industrias presentan situaciones en donde las barreras impuestas para la entrada desalientan el ingreso de rivales potenciales, o en donde unos pocos vendedores con mucho poder se comportan como oligarcas. Tales industrias "imperfectas" incluyen empresas cuyas ganancias ajustadas al riesgo superan el promedio de manera consistente; algunos ejemplos son Intel en el área de circuitos integrados, Apple en tecnología, Infosys en servicios empresariales, Safaricom en dinero móvil, LVMH en productos de lujo, Baidu en búsquedas por internet, Johnson & Johnson en cuidado de la salud, y Nestlé en servicios alimentarios. Las industrias atractivas son aquellas en donde la competencia imperfecta permite que las empresas obtengan, consistentemente, ganancias superiores al promedio.

Los ejecutivos brillantes explotan las imperfecciones del mercado para destacar entre sus rivales.

Grandioso por elección Si los mercados no siempre son perfectamente competitivos, si la estructura industrial no es el determinante único del desempeño, y si algunas empresas superan a sus rivales de manera consistente, ¿qué explica los buenos resultados? Esta pregunta pone bajo el reflector el poder de los gerentes brillantes, motivados y con un agudo sentido para detectar los productos o procesos innovadores que crean valor de una forma que no es fácil de imitar ni puede copiarse a bajo costo. Gracias a estas capacidades, tales individuos logran sobresalir de entre sus rivales. En esencia, la estructura industrial es importante, pero algunas empresas basan su desarrollo en la elección que hacen sus ejecutivos de ser grandiosos y, para decirlo pronto, en su habilidad distintiva para concretar sus ambiciones.[13]

Por ejemplo, la estrategia implementada por Zara en el sentido de confeccionar y comercializar prendas de vestir sofisticadas, de moda y con precio moderado, exigió la hábil integración de talento para el diseño, sensibilidad al consumidor y tecnologías de información. En su momento, la estructura industrial levantó barreras contra esta estrategia. Los directivos de Zara desarrollaron un repertorio de habilidades que abarcaron el diseño, la producción, la logística y la venta minorista con el propósito de llevar a la acción una estrategia innovadora. Este desempeño sobresaliente destaca la idea de que los grandes directivos crean grandes estrategias para desarrollar grandes empresas que se distinguen de sus rivales en el largo plazo

La estrategia ayuda a que los gerentes evalúen la situación actual de la compañía, identifiquen la dirección que debe seguir y determinen cómo llegar a la meta.

Sellos distintivos de la estrategia Los supuestos compartidos por el paradigma OI y por la perspectiva llamada grandioso por elección ponen en evidencia los sellos distintivos de la estrategia. Son los que definen las perspectivas y las herramientas que las empresas multinacionales aplican para hacer frente a la estructura industrial, asignar los recursos de manera óptima y progresar decididamente hacia el logro de los objetivos. La estrategia sostiene y da forma al "marco de trabajo comprometido con la excelencia" que separa las grandes empresas de aquellas que sólo son competentes. Aunque entrañan complejidades para todos, estos factores son especialmente duros para las EMN porque, además de tener que lidiar con las problemáticas nacionales, su operación en distintos países les plantea una desafiante mezcla de consumidores, industrias e instituciones.

El valor es la medida de la capacidad de una empresa para vender lo que hace por un precio superior a los costos en que incurre al hacerlo.

Las prácticas administrativas resaltan una variedad de soluciones tácticas. No obstante, una contribución común a todas es la capacidad de las EMN para generar un valor superior a los parámetros industriales en el largo plazo. En esencia, esto confirma que el propósito de la estrategia es crear valor.[14] Desde el punto de vista técnico, el **valor** es la medida de la capacidad de una empresa para vender lo que hace por un precio superior a los costos en que incurre al hacerlo. Definida en estos términos, la **estrategia** es el marco de trabajo comprometido con la excelencia que explota las condiciones de la industria y aprovecha la calidad ejecutiva para crear un valor superior. Y, como se ilustra en la figura 11.3, las EMN pueden crear valor en cualquier parte.

Métodos para la creación de valor

La creación de valor exige que las empresas multinacionales desarrollen una propuesta de valor atractiva (por qué un cliente debe comprar los bienes que produce o usar los servicios que ofrece). Este análisis —independientemente de que tenga como objeto un país, una región en particular, o el mundo entero— requiere que los directivos fabriquen y vendan productos que excedan



FIGURA 11.3 La alternativa global

La búsqueda de valor conduce a las empresas a muchos lugares. Para algunas, la expansión representa una alternativa atractiva; para otras, constituye el último recurso.

Fuente: Harley Schwadron/ CartoonStock.com

las expectativas de valor de los clientes. Las EMN traducen esta exigencia en un marco de trabajo comprometido con la excelencia para crear valor mediante la fabricación de productos por un costo menor que el de sus competidores (estrategia de liderazgo en costos) o productos por los que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio superior (estrategia de diferenciación).

Revisión de concepto

En el capítulo 2 explicamos que la **globalización** estimula la creación de diversos enfoques administrativos. De manera similar, en los capítulos 3 y 4 pusimos énfasis en cómo las empresas que operan internacionalmente se topan con variados **entornos políticos, jurídicos** y **económicos**. Aquí incorporamos la idea de que las presiones que ejerce la globalización debido a restricciones locales imponen límites a la estrategia de las empresas multinacionales.

LIDERAZGO EN COSTOS

Las EMN que implementan la estrategia de **liderazgo en costos** se enfocan en lograr convertirse en las productoras con más bajo costo de la industria para un nivel de calidad dado. Para ello, ofrecen productos estandarizados al mercado más grande posible a precios competitivos más bajos. En cuanto a reducir sus costos en relación con los de sus rivales, racionalizan el diseño del producto, invierten en tecnologías y procesos de manufactura de vanguardia, operan plantas exitosas y aplican controles rigurosos.

Sin importar el programa o propósito que se persiga, la estrategia de liderazgo en costos evalúa su utilidad en términos de su contribución a la mejora de la eficiencia. Sin duda, los costos tienen un peso relevante en todas las empresas, sobre todo en aquellas dedicadas a la producción de bienes básicos como gas, trigo o circuitos de memoria electrónica. Además, las compañías incurren en diferentes costos debido a las diferencias en la calidad de su equipo directivo, los precios de los insumos, las tasas salariales, la productividad de los empleados, la escala de producción y los gastos de distribución. Tener costos más bajos que los rivales traduce la mayor eficiencia en un valor superior.

La estrategia de liderazgo en costos lleva los costos por debajo de los de la competencia para un nivel de calidad dado.

La estrategia de liderazgo en costos produce una ventaja vital en industrias muy competitivas como los mercados de las líneas aéreas, el acero, las hipotecas, la línea blanca o la entrega de paquetes. Es utilizada por compañías como Southwest Airlines, UPS, Haier, Hon Hai, Tata, Cemex, Virgin Mobile y Foxconn. Las industrias competitivas obligan a las EMN a compensar los altos requerimientos de capital con economías de escala logradas a través de la estandarización masiva. En el juego brutal de la competencia por el costo más bajo, el aumento de volúmenes presiona a los competidores menos eficientes. Cuando ocurre una guerra de precios, por ejemplo, el líder de costo bajo puede disminuir sus precios con la subsecuente imposición de pérdidas sobre sus rivales, aunque éstos todavía pueden obtener algunas ganancias. Incluso sin una guerra de precios, a medida que la industria madura y los precios declinan, las EMN que operan con los productos de costo más bajo perduran más que sus competidores.

En la actualidad, muchas empresas chinas implementan la estrategia de liderazgo en costos. Combinan eficientes operaciones de manufactura, mano de obra barata, distribución global, respaldo estatal, y creciente sofisticación científica y tecnológica para ofrecer precios más bajos que los de sus rivales.[15] Por ejemplo, cultivadores chinos de perlas han comenzado a inundar el mundo con perlas de bajo costo y alta calidad. A finales de 2011, una perla china de 1.2 centímetros de diámetro tenía un precio de entre 4 y 8 dólares al mayoreo, mientras que una perla tahitiana

de dimensiones similares oscilaba entre $25 y $35 —un hilo de perlas chinas de ese tamaño, perfectamente redondas e inmaculadas, costaba $1800, mientras que uno de perlas tahitianas, si bien más lustrosas, valía $14 mil—. De acuerdo con un observador, la llegada de perlas chinas ha hecho que "sean un producto accesible para la mayoría de las mujeres trabajadoras".[16] Insatisfechos con su actual ventaja de precio, los cultivadores chinos de perlas están invirtiendo en la automatización y secuenciación del genoma de los moluscos de agua dulce que producen perlas. Si su iniciativa tiene éxito, el precio de las perlas chinas de calidad superior se reducirá rápidamente.

Esta situación no es exclusiva de las perlas; por el contrario, se extiende a toda una gama de productos. En consecuencia, la satisfactoria implementación de estrategias de liderazgo en costos por parte de las empresas chinas plantea una difícil disyuntiva a sus contrincantes de todo el mundo. Como afirmó un analista: "Si usted todavía tiene implementado algún programa de trabajo intensivo, abandónelo antes de que sea demasiado tarde. Ahorrar 5 por ciento aquí y otro tanto allá no funciona. Los productores chinos pueden hacer los mismos ajustes. Si lo que quiere es competir, necesita un modelo de negocios completamente nuevo".[17] El director de Nalco China se muestra de acuerdo al añadir: "Una vez que logre competir en precio aquí, el juego habrá terminado".[18]

DIFERENCIACIÓN

Las industrias caracterizadas por una continua cascada de innovaciones de producto —algo que se puede ver en los mercados de electrónicos de consumo, software, entretenimiento, administración de la riqueza o de la moda— por lo general no hacen hincapié en el liderazgo en costos. En lugar de ello, optan por la **diferenciación**, creando valor mediante la generación de conocimiento sobre los clientes, el desarrollo de productos innovadores, el diseño de programas de marketing de alto perfil y el rápido desplazamiento de productos en el mercado. Piense por un momento en nuestro caso de introducción, particularmente en la creencia de Zara en el sentido de que "La principal motivación en nuestras tiendas es presentar la moda apropiada. El precio es importante, pero la moda es primero". Ahora bien, llegar a la "moda apropiada" exige toda una diversidad de habilidades de diseño creativo que, apoyadas en una infraestructura técnica intensiva, convierten rápidamente las ideas frescas en estilos excitantes.

La dinámica de la diferenciación representa un factor relevante en muchas industrias. Por ejemplo, Sony comenzó a vender su primera computadora netbook en otoño de 2009, ingresando finalmente al único sector del mercado de computadoras personales que mostraba un crecimiento significativo en aquel momento.[19] Su netbook empleaba el mismo procesador que podía encontrarse en los productos de la competencia y, como otras computadoras de su tipo, tenía un monitor de 10 pulgadas. Sin embargo, su resolución de imagen era de 1366 × 768 píxeles cuando el estándar era de 1024 × 600, lo cual implica mejor cabida para visualizar sitios web. En cuanto al desplazamiento del contenido en pantalla, la máquina de Sony utilizaba un panel táctil de tamaño tan grande como el que podía encontrarse en las computadoras portátiles. En resumen, Sony usó la más alta resolución y el panel táctil más grande como diferenciadores clave entre su producto y el de la competencia. Sobra decir que una resolución de pantalla mejorada o un espacio más amplio para mover el cursor no constituyen innovaciones de diseño muy revolucionarias. A pesar de ello, eran características suficientes para que Sony pudiera afirmar que sus productos son diferentes, mejores y, por lo tanto, justificadamente más caros que los ofrecidos por la competencia.

Los campeones de la diferenciación desarrollan productos que los clientes valoran y los rivales encuentran difíciles —si no imposibles— de igualar o copiar.

Desde la perspectiva de la estrategia de diferenciación, la base para lograr una creación de valor sustentable es la aceleración de las innovaciones y no la reducción de costos. Su meta es desarrollar productos que ofrezcan atributos únicos a los clientes y lograr que éstos los perciban como superiores a las alternativas disponibles en el mercado, porque esto permitirá que la empresa cobre por ellos un precio más alto. La diferenciación exige que las EMN desarrollen habilidades que para sus rivales sean difíciles, si no imposibles, de igualar o copiar. Además de generar ganancias, el elegante diseño de una iPad Apple, la ingeniería de un sedán Lexus, el servicio al cliente que ofrece Ritz-Carlton, las ubicaciones premium ocupan las tiendas Zara, y la eficiencia del algoritmo de búsqueda de Google crean altos estándares que los rivales difícilmente pueden superar.

La estrategia de diferenciación acelera la innovación; el liderazgo en costos, por su parte, conduce a la eficiencia.

El hecho de que la innovación de hoy suele ser la obsolescencia de mañana constituye la amenaza clave para la estrategia de diferenciación. La presencia de fuertes competidores en todo el mundo, tanto en las economías avanzadas como en las emergentes, hace que identificar las bases de la diferenciación sea un reto permanente. Las innovaciones concebidas en Alemania se difunden pronto a los competidores de Brasil, Estados Unidos o China. Las empresas cuyo esfuerzo está cimentado en características superiores de producto deben, tal como señala el CEO de IBM, determinar: "¿Cómo atraeré empleos? ¿Con base en qué voy a diferenciarme y competir?"[20]

La empresa como cadena de valor

En un principio, una EMN puede adoptar sólo una de las estrategias, ya sea la de liderazgo en costos o la de diferenciación porque, debido a las exigencias asimétricas que impone cada una, resulta muy difícil implementar ambas simultáneamente. Cualquiera que sea su elección, la rentabilidad que puede aportar la estrategia a la compañía es una función del valor que los consumidores vean en su producto con respecto a sus costos correspondientes. La empresa obtiene mayores ganancias que sus competidores cuando crea más valor para sus clientes. Comprender esta relación y traducirla en un "marco de trabajo comprometido con la excelencia" es la marca que identifica una estrategia superior.[21]

La ambición de alcanzar el liderazgo en costos o en la diferenciación refleja la estructura de la industria, así como la lógica de los directivos. Zara, por ejemplo, ofrece "Armani a precios moderados". La implementación de esta estrategia despierta una serie de cuestionamientos: ¿en dónde hallar ideas de diseño? ¿Cómo establecer estándares globales? ¿En qué momento adquiere sentido la sensibilidad nacional? ¿Cómo fabricar productos? ¿Los proveedores respaldarán los planes? ¿Cómo hacer la distribución mundial? ¿Cuáles son las herramientas más efectivas de marketing? ¿Qué clase de gente debe contratarse para atender un almacén minorista? ¿Cómo podrían responder los rivales?



Las preguntas anteriores determinan la manera en que las EMN organizan sus operaciones para diseñar, fabricar, distribuir y vender productos; cómo descubren eficiencias en varios países al hacerlo, y cómo coordinan las decisiones entre una parte del negocio y las demás partes.[22] Tratar de responder cada una de estas interrogantes por separado es difícil. Sin embargo, los temas a que aluden, en conjunto, constituyen lo que separa a las grandes empresas de las que sólo son competentes. Las prácticas de las EMN exitosas son un indicio de que los gerentes deben interpretar las actividades que realiza la compañía como elementos de una cadena de valor.

La **cadena de valor** responde al principio según el cual "toda empresa es una colección de actividades discretas realizadas para desempeñar los negocios que ocurren dentro de ámbito de la compañía".[23] Especifica un marco de referencia bien definido que permite a los gerentes deconstruir la abstracción de la "creación de valor" en un sistema metódico. Para modelar su secuencia, las EMN deben configurar las funciones y coordinar los procesos que llevan a los productos desde su idea o creación en la etapa de investigación y desarrollo hasta la consecución de las materias primas, la organización de la manufactura, la supervisión de la logística, la aplicación del marketing, y el establecimiento de opciones de servicio. En la figura 11.4 se ofrece un mapa de ese flujo, identificando la secuencia de las funciones (denominadas actividades primarias) que definen la cadena de valor de una empresa.

La cadena de valor es el conjunto de actividades vinculadas que la compañía realiza para diseñar, producir, comercializar, distribuir y respaldar un producto.

Las **actividades primarias** definen las funciones esenciales del negocio: desde el desarrollo de un producto y la creación de operaciones para fabricarlo, hasta las tareas de logística, marketing, distribución y servicio (vea la tabla 11.1). Dado que reflejan las funciones clásicas de los negocios y las orientaciones de administración típicas, las actividades primarias llevan etiquetas funcionales. En la figura 11.4 también se identifican los procesos secundarios, denominados **actividades de apoyo**, que corresponden a cada actividad primaria. Los recursos humanos, por ejemplo, son necesarios en cada actividad de valor, desde la supervisión del arribo de la materia prima hasta la ejecución de los procesos de producción, el levantamiento de pedidos, la entrega de productos y el servicio a los clientes. Además de definir la infraestructura de la empresa, estas actividades sirven como ancla cotidiana de las actividades primarias.

La cadena de valor desglosa la empresa en:

- Actividades primarias que diseñan, fabrican, venden y entregan el producto.
- Actividades de apoyo que implementan las actividades primarias.

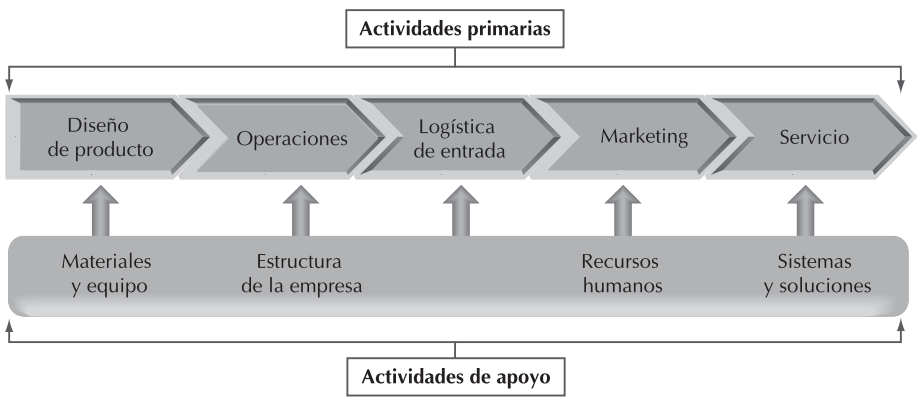


FIGURA 11.4
Actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor

Las cadenas de valor están conformadas por actividades primarias que reflejan las funciones clásicas de los negocios y las orientaciones de gestión típicas. Las cadenas de valor también dependen de actividades de apoyo que contribuyen a la ejecución cotidiana de las actividades primarias. Todas las actividades de apoyo son importantes para cada una de las actividades primarias, y tienen lugar a lo largo de la cadena de valor.

TABLA 11.1 Actividades primarias y de apoyo en la cadena de valor

La cadena de valor está conformada por actividades primarias que reflejan las funciones de negocios clásicas y las orientaciones de administración típicas. Las actividades de apoyo representan las tareas cotidianas que contribuyen a implementar las actividades primarias.

La cadena de valor	Actividades primarias	Diseño de producto	Diseñar las funciones, las características y la estética del producto o proceso.
		Operaciones	Convertir los insumos en el producto acabado en términos de abastecer los componentes, organizar las cadenas de suministros, configurar la ubicación de la planta y optimizar los procesos de manufactura.
		Logística de entrada	Trasladar el producto terminado de las operaciones a los mayoristas, minoristas y consumidores finales. Formalizar tratos con los canales de distribución, administrar el inventario, el almacenamiento y la logística de transportación.
		Marketing	Informar a compradores y consumidores acerca de los productos y servicios, desarrollar una fuerza de ventas, diseñar la imagen del empaque, definir la marca y crear las promociones.
	Actividades de apoyo	Servicio	Dar servicio a los clientes con instalaciones de soporte, atención posterior a la venta y capacitación.
		Materiales y equipo	Administrar el aprovisionamiento, la transportación, el almacenaje, y la distribución de los materiales y el equipo necesarios para poner en práctica las actividades primarias.
		Administración de recursos humanos	Reclutar, desarrollar, motivar y recompensar a la fuerza de trabajo.
		Sistemas y soluciones	Administrar el procesamiento de la información, supervisar los sistemas de información e integrar las plataformas tecnológicas.
		Infraestructura	Funciones de administración general, como contabilidad, finanzas, aspectos jurídicos, seguridad y protección, y control de calidad, que realizan todas las empresas.

Administración de la cadena de valor

Una cadena de valor identifica el formato y las interacciones entre las diversas actividades que la integran.

La competitividad de las empresas multinacionales depende de la eficiente distribución de las actividades de valor y de su vinculación efectiva. La **configuración** se ocupa de la distribución de las actividades de valor alrededor del mundo, mientras que la **coordinación** tiene el propósito de vincularlas. La configuración y la coordinación constituyen las dos caras de la moneda de cadena de valor y están intrínsecamente relacionadas. A pesar de ello, cada cual posee sus propias características distintivas.

CONFIGURACIÓN

La distribución mundial de las actividades de la cadena de valor es el objetivo de su configuración.

La oportunidad de ir a cualquier lugar del mundo para atender cualquier aspecto de su negocio da a las EMN un enorme poder de decisión con respecto a cómo configurar sus actividades de valor. Sin importar cuán grandes o pequeñas sean, todas las EMN buscan ubicar las actividades de valor en el lugar que tenga la más alta productividad del mundo. En teoría, la configuración puede ser **concentrada** (en cuyo caso todas las actividades de la cadena de valor se llevan a cabo en una sola ubicación) o **dispersa** (cuando las actividades de la cadena de valor se realizan en diferentes ubicaciones).

Revisión de concepto

En el capítulo 4 comentamos que factores como los costos laborales, las tasas salariales y la productividad son elementos clave de la estrategia que implementa una empresa para operar en el extranjero. En el capítulo 6 analizamos algunos enfoques utilizados para interpretar el desempeño económico relativo de diferentes países. Aquí subrayamos que la ubicación de la economía determina cómo configuran sus actividades las empresas multinacionales.

La tensión entre las configuraciones concentrada y dispersa se deriva de que diferentes actividades tienen distintos costos en diferentes países. Recuerde que la creación de valor es resultado de que la EMN vende lo que hace por un precio superior a los costos en que incurre al hacerlo. Por lo tanto, las EMN configuran las actividades de valor de manera que puedan explotar las **economías de ubicación**, específicamente, las economías que surgen cuando realizan una actividad de valor en la ubicación más productiva posible dadas las condiciones económicas, políticas, jurídicas y culturales prevalecientes.

Suponga, por ejemplo, que un mercado único ofrece el entorno de menor costo y mayor productividad para la realización de todas las actividades. En ese caso, la EMN concentraría ahí su cadena de valor y atendería su mercado global mediante exportaciones. A la inversa, cuando algunas actividades cuestan menos en el país X, otras cuestan menos en el país Y, y algunas más resultan más baratas en el país Z, tiene sentido dar una configuración dispersa a la cadena de valor. De esta forma, si los mejores diseñadores industriales están en Taiwán, la empresa basará en esa

nación sus operaciones de diseño. Si la fuerza de trabajo más productiva para la operación de ensamblaje está en China, es ahí en donde la compañía construirá sus fábricas. Si las mentes más imaginativas están en Dinamarca, la empresa desarrollará su campaña publicitaria en ese país.

En la actualidad, las presiones contradictorias que derivan de la integración global y la sensibilidad nacional implican que algunas EMN concentran su cadena de valor en una ubicación única. El caso introductorio, por ejemplo, resalta este dilema al identificarlo como el desafío clave para Zara: ¿la empresa debería seguir concentrando su cadena de valor en España y, en consecuencia, maximizar sus eficiencias globales, o sería mejor que dispersara su cadena de valor llevando algunas actividades a sus mercados de más rápido crecimiento en Asia, con lo cual adaptaría sus funciones para optimizar la efectividad local? Por consiguiente, el punto clave de la configuración de la cadena de valor de las EMN es la dispersión eficiente de las actividades de valor en diferentes países con el objetivo de explotar la economía de ubicación.

Las decisiones de concentrar o dispersar las actividades de valor agregado están influenciadas por consideraciones de costos locales.



A dónde ir Las decisiones con respecto a la ubicación están sujetas a las siempre imprevisibles condiciones económicas, jurídicas, políticas y culturales prevalecientes. Esta restricción obstaculiza las alternativas de configuración. Un cambio abrupto puede convertir una ubicación de bajo costo en una prohibitivamente cara. Tras un giro más del entorno de los negocios, Jack Welch, ex presidente y CEO de General Electric (GE), pensó que la mejor ubicación para las fábricas de la empresa era una plataforma móvil, y explicó: "Lo ideal sería tener la planta a bordo de una embarcación, para que se desplace al vaivén de las fluctuaciones monetarias y los cambios en la economía".[24] Ante la imposibilidad de tener una flota que transporte fábricas por los siete mares, a los gerentes no les queda más remedio que vigilar de qué manera las condiciones jurídicas, políticas, culturales y de mercado moderan la economía de ubicación. Las EMN ponen particular atención en la *calidad del entorno de negocios, el contexto de innovación* y *los costos de los recursos*. Luego matizan su análisis tomando en consideración los aspectos de *logística, digitalización* y *economías de escala*.

Entre los factores que influyen en la configuración de la cadena de valor están:

- El entorno de negocios.
- El contexto de innovación.
- Los costos de los recursos.
- La logística.
- La digitalización.
- Las economías de escala.

Calidad del entorno de negocios La imposibilidad de llevar a la realidad la fantasía de Jack Welch y sus fábricas flotantes provoca que a las EMN no les quede más remedio que configurar sus cadenas de valor de manera que les permitan ingresar a un país y aprovechar su entorno de negocios o, si las circunstancias así lo recomiendan, evitarlo por completo.[25] Las naciones reconocen la sensibilidad de las EMN y toman medidas para mejorar sus economías de ubicación. Entre las técnicas para conseguirlo están la reducción de los requerimientos de capital para las compañías que están iniciando, la simplificación del registro de propiedades, la agilización de las revisiones reglamentarias y la liberalización de la legislación laboral. Muchas veces hay gobiernos oportunistas que van detrás de los inversionistas extranjeros, prometiéndoles mercados propicios para el negocio, exigencias operativas flexibles, tasas impositivas más bajas, financiamiento barato y políticas públicas responsables.[26] Por ejemplo, en 2010 Evergreen Solar fue líder entre los fabricantes de paneles solares en Estados Unidos, pero en 2011 cerró su fábrica de Massachusetts, despidió 800 trabajadores y creó una empresa conjunta con una compañía china, con sede en Wuhan, para realizar allá su producción. Evergreen Solar argumentó que China le ofrecía una mejor economía de ubicación debido a sus préstamos de bajo costo, mayor respaldo gubernamental y mano de obra más barata.[27]

Revisión de concepto

Un tema que hemos tocado varias veces a lo largo del texto es la variabilidad de los entornos de negocios de un país a otro. En los capítulos 1 a 10 resaltamos el rango de los factores que varían, incluyendo las dimensiones de la gente, el producto, los procesos y las perspectivas, todos los cuales, juntos, conforman el entorno de negocios de una nación.

En la actualidad, hacer negocios sigue siendo más fácil en naciones con altos ingresos, como Singapur, Dinamarca, Hong Kong, Nueva Zelanda, Canadá, Suecia y Estados Unidos.[28] En contraste, algunos gobiernos crean entornos riesgosos. Los países cuyos gobiernos permiten laxitud en sus leyes, por ejemplo, suelen disuadir a las empresas que temen el robo de la propiedad intelectual. Hoy en día Venezuela, Zimbabue, Chad, Burundi, Camerún, Bolivia y Tayikistán están clasificados entre los peores entornos de negocios. En general, sin embargo, las condiciones están mejorando en todo el mundo. La importancia que tiene la actividad de negocios para el crecimiento económico incentiva a muchos países a mejorar su economía de ubicación.

Hacer negocios sigue siendo más fácil en los países con altos ingresos.

Contexto de innovación La aplicación de nuevas ideas beneficia a consumidores, empresas y naciones.[29] Los consumidores disfrutan estándares de vida más elevados. Las empresas fortalecen la competencia. Los gobiernos reciben combustible para el crecimiento económico. Con la vista puesta en el porvenir, la dominante maquinaria de la innovación —la tecnología— se acelera. El **principio de singularidad**, por ejemplo, predice que en los próximos 30 años el "ritmo del cambio tecnológico será tan rápido, sus impactos serán tan profundos… que la tecnología nos dará la impresión de desarrollarse a una velocidad infinita".[30] Los adelantos en genética, robótica, nanotecnología y computación darán un vuelco a muchas de las prácticas dominantes. En la actualidad, se calcula que para 2013 concluirá la construcción de una súper computadora cuya capacidad de procesamiento superará al cerebro humano. De acuerdo con una predicción aún más radical,

hacia 2050 un equipo de cómputo que cueste mil dólares excederá por completo las capacidades humanas. Si bien estas proyecciones podrían sobrestimar la dimensión del cambio, por lo que se refiere a acelerar la transformación, sus implicaciones están más allá de cualquier polémica.[31]

Las empresas dedicadas al establecimiento de normas en las áreas mencionadas generarán una gran riqueza y numerosos empleos. La prisa por ganar la delantera empuja a las EMN a ubicar sus actividades de valor en países que posean contextos ricos en innovación. Es cierto que los principios de singularidad, dualidad y pluralidad siguen en debate. Un hecho incontestable, sin embargo, es la existencia de un vínculo entre los contextos de innovación internacionales y la manera en que las EMN configuran sus actividades.

Para no quedarse a la retaguardia, los gobiernos privilegian la creación de entornos de negocios ricos en conocimiento y tecnológicamente adecuados. La promoción de tecnologías, la expansión de las capacidades humanas, la racionalización de las capacidades organizacionales y la mejora de la sensibilidad institucional son factores que determinan quiénes llevarán la batuta en la integración del conocimiento a la innovación del mercado.[32] En la actualidad, los países desarrollados reclaman los lugares más destacados en este sentido, sobre todo Dinamarca, Suecia, Estados Unidos, Finlandia, Hong Kong, Gran Bretaña, Noruega, Japón, Singapur, Corea del Sur, Suiza y Canadá.[33] La creciente ola de innovación asiática se está ubicando en India, Turquía y China. En conjunto, aparentemente los países asiáticos están dejando atrás las prácticas encaminadas a optimizar las eficiencias de producción para enfocarse en el entorno de la innovación.[34] Las EMN responden en consecuencia. Como un ejemplo específico de ello, tenemos que después de su ingreso a China e India, en 2010 GE abrió un centro de investigación en Brasil; ahora todas sus sedes están concentrándose en acelerar la innovación local.

Revisión de concepto

En el capítulo 4 analizamos las características de los mercados emergentes, en particular el surgimiento de nuevas empresas con interés de expandirse internacionalmente, la influencia de millones de consumidores que experimentan un aumento en sus ingresos, y la aparición de la base de la pirámide. Todas estas particularidades impulsan a las EMN a replantearse cuál es el impacto de la innovación en la configuración de las cadenas de valor.

Costo de recursos Los diferenciales de costo también ejercen influencia sobre cómo configuran las EMN sus actividades de valor. Las diferencias en materia de tasas salariales, productividad laboral y regulaciones gubernamentales implican que el costo de hacer algo varía de un país a otro. Las EMN examinan en dónde tiene más sentido ubicar sus actividades, configurando y reconfigurando las operaciones a medida que cambian las situaciones. Por ejemplo, los fabricantes de calzado estadounidenses solían producir zapatos en Estados Unidos, pero a lo largo de un periodo de 30 años han trasladado su producción a subcontratistas de Taiwán, Filipinas, Tailandia, Corea del Sur, Vietnam y China en busca de costos más bajos. En la actualidad, las tasas salariales semanales varían drásticamente de un país a otro. En el extremo con mayores salarios está Dinamarca, con un pago de $450 por semana; en el extremo opuesto se ubica Uganda, cuyo salario semanal asciende sólo a $2.20.[35]

Las diferencias salariales actuales y las pronosticadas juegan un papel importante en la configuración de la cadena de valor de las EMN. La búsqueda de mano de obra productiva y de bajo costo ha hecho que miles de EMN comiencen operaciones en China. En 2003, la compensación promedio por hora para los obreros chinos era de $0.80, mientras que para los estadounidenses era de $25.34.[36] Para 2007, el salario semanal promedio en China era, aproximadamente, de entre 3 y 5 por ciento del estadounidense. Aunque China ha aumentado sus salarios mínimos varias veces, en 2011 la tasa salarial de ese país representaba 15 por ciento de la tasa estándar estadounidense. Shanghai, por ejemplo, ocupó el primer lugar nacional con un salario mínimo mensual de ¥1200 ($181); en contraste, en Nueva York el salario es de ¥7656 ($1160) mensuales.[37]

Los costos entre países varían debido a las tasas salariales, la productividad laboral, la disponibilidad de recursos, y las políticas fiscal y monetaria.

Es un hecho que los empleados con salarios altos podrían trabajar más duro, con lo cual la empresa estaría apoyándose en una mayor productividad para compensar las desventajas salariales. El problema es que difícilmente el desempeño de la productividad relativa llega a neutralizar la diferencia; sin tomar en cuenta las estructuras de capital y los diferenciales tecnológicos, un trabajador estadounidense debe ser algo así como siete veces más productivo que sus contrapartes chinos para equiparar la tasa de trabajo por unidad. Por cierto, en 2010 la productividad en China creció 8.2 por ciento, en tanto que sólo aumentó 1 por ciento en Estados Unidos.[38]

La demografía laboral influye en las economías de ubicación y, por lo tanto, en las alternativas de configuración.

Considere, por ejemplo, las implicaciones que esto ha tenido para la empresa Wonder Auto, de China. A esta compañía fabricante de autopartes le costó $4 millones establecer una línea de ensamblaje con 20 empleados en Jinzhou, una ciudad del noreste chino con una población de 800 mil personas. Los salarios combinados de esos 20 trabajadores representan un poco más de $40 mil al año, suma que constituye, más o menos, el pago básico anual de un obrero de autopartes sindicalizado en Estados Unidos, o de dos no sindicalizados.[39] De manera similar, trasladarse de Massachusetts a China permitió que Evergreen Solar redujera los salarios semanales de sus obreros, de $1350 a $75.[40] Por último, reubicar las actividades de servicio —como las operaciones de los centros de atención telefónica— de Estados Unidos a India dio por resultado diferenciales de costo igual de notables.[41]

Por otro lado, ¿de qué manera podrían influir en la fuerza de trabajo las elecciones de configuración de las EMN? En cierta ocasión, Auguste Comte afirmó: "Demografía es destino". Es precisamente aquí, en buena medida, en donde la configuración de la cadena de valor se encuentra cara a cara con la mano de obra. La demografía de la fuerza de trabajo estimula a las EMN cuyas actividades son sensibles a los diferenciales de costo en materia laboral —por ejemplo, las que implementan estrategias de liderazgo en costo—, y a explotar las tasas salariales favorables, la oferta de trabajo y la productividad laboral. Como se puede esperar, numerosas EMN configuran sus actividades buscando maximizar la creación de valor al operar en ubicaciones de bajo costo y alta productividad.

Por ejemplo, IBM incrementó su fuerza laboral en India, llevándola de sólo algunos cientos de empleados en 1999 a casi 74 mil en 2007, con lo que se convirtió en la empresa multinacional con el mayor número de trabajadores en India. Entre los planes de IBM está seguir reclutando un número importante de empleados en el futuro próximo.[42] De forma similar, PWC China ha ido incrementando su fuerza laboral, de poco menos de mil trabajadores en el 2000, a 14 mil en 2011, y espera llegar a 30 mil en 2020.

Como al haber mayor oferta de trabajo las tasas salariales tienden a ser más bajas, las naciones con la fuerza laboral más grande constituyen la fuente en donde las EMN buscarán trabajadores más baratos. En la tabla 11.2 señalamos la dirección que probablemente tomará la migración laboral a medida que las EMN occidentales trasladen sus operaciones a países ricos en mano de obra situados en Asia sudoriental, Europa central y oriental, y Sudamérica. De hecho, los poderosos efectos de esta situación ya pueden percibirse. Entre 2000 y 2010, las empresas estadounidenses recortaron en casi 3 millones su número de empleados en Estados Unidos, y al mismo tiempo han incrementado en 2.4 millones su fuerza laboral en el extranjero. En contraste, durante la década de 1990 las compañías estadounidenses sumaron 4.4 millones de trabajadores en su país, pero sólo 2.7 millones en el extranjero. Al preguntársele sobre este gran cambio, el CEO de GE respondió: "Hoy en día vamos a Brasil, China o India porque es ahí en donde están los clientes".[43] A medida que las multinacionales reconfiguran sus actividades, también redistribuyen su fuerza laboral.

En la actualidad dos países —China e India— contribuyen con el 38 por ciento de la mano de obra mundial total. En el largo plazo, muchas EMN se concentrarán, a expensas de China, en las oportunidades que les ofrece India. De acuerdo con los pronósticos, para 2050 la población china aumentará en 79 millones de personas, la de Estados Unidos en 100 millones, pero la de India en más de 500 millones. Así, a lo largo de la década siguiente, la fuerza laboral india aumentará por lo menos en 80 millones de trabajadores. Este "dividendo demográfico" está despertando un gran optimismo en el país asiático.

Logística La cadena de valor, ya sea centralizada o dispersa, genera transferencias entre las actividades primarias y de apoyo. Piense, por ejemplo, en la producción de baterías de litio. En

TABLA 11.2 Distribución global de la mano de obra: los 10 países más importantes

Las EMN configuran su cadena de valor rutinariamente, tomando como base la oferta de recursos tales como territorio, capital, tecnología y mano de obra. Con respecto a este último factor, China e India representan atractivas fuentes de trabajadores abundantes, productivos y de bajo costo. Como se puede esperar, muchas EMN de distintos países configuran su cadena de valor para desarrollar operaciones en China e India.

Posición	País	Fuerza laboral total	Participación porcentual en la reserva total de mano de obra en el mundo, 2010[1]
1	**China**	819 500 000	23.76
2	**India**	478 300 000	13.87
3	**Unión Europea**	225 400 000	6.54
4	**Estados Unidos**	154 900 000	4.49
5	**Indonesia**	116 500 000	3.38
6	**Brasil**	103 600 000	3.00
7	**Rusia**	75 550 000	2.19
8	**Bangladesh**	73 870 000	2.14
9	**Japón**	65 700 000	1.90
10	**Pakistán**	55 770 000	1.62

[1] Total global de mano de obra: aproximadamente 3 449 094 753 trabajadores.

Fuente: Basada en Agencia Central de Inteligencia, "Country Comparisons: Labor Force", *The World Factbook*, en www.cia.gov (recuperado el 15 de marzo de 2011).

La logística tiene que ver con la manera en que las empresas obtienen, producen e intercambian materiales y servicios en el lugar apropiado y en las cantidades propicias para la actividad adecuada.

primer lugar, una EMN extrae litio en Bolivia, lo traslada a una planta de manufactura ubicada en Guangzhou, China, y envía las baterías a su distribuidor localizado en Francia para que éste las entregue a los canales de distribución de la Unión Europea. Cada una de las transacciones anteriores genera un intercambio entre diferentes actividades de valor. La gestión de dichas transacciones es función de la **logística**. Las EMN configuran la ubicación de sus actividades de valor de manera que los gastos logísticos se minimicen.

En algunas situaciones, la relación valor-peso de las transacciones afecta las decisiones de configuración. Entre más alto es el valor de un producto con respecto a su peso, menos importancia tiene su costo de almacenamiento y transportación. Los costos de logística son relevantes, aunque no decisivos en este escenario. En consecuencia, a diferencia de lo que ocurre si el producto es un eje para tractor o una alfombra, cuando se trata de tomar la decisión sobre en dónde fabricar aeronaves o circuitos integrados para equipos de cómputo, no hay necesidad de tomar en consideración la distancia entre la fábrica y el consumidor.

La digitalización influye en las economías de ubicación al crear nuevas fuentes de habilidades.

Digitalización El proceso de **digitalización** convierte un producto analógico en una secuencia de ceros y unos. Las EMN digitalizan cada vez más productos (software, música y libros) y servicios (procesamiento de solicitudes, consolidación financiera y asesoría jurídica). Conectados a una red digital, los trabajadores operan bienes y servicios en cualquier lugar del mundo, incurriendo en costos y complicaciones mínimos. La posibilidad de ubicar las actividades digitales en prácticamente cualquier lugar —sobre todo a medida que los servicios de internet "en nube" se amplían cada vez más—, influye sobre la manera en que las EMN configuran sus cadenas de valor. La digitalización modifica las economías de ubicación creando alternativas inexistentes hace una década; por ejemplo, hoy en día se puede tomar una placa de rayos X en Boston, aunque el médico que la interpretará se encuentre en Bangkok.

Las señales en el sentido de que la digitalización está en marcha siguen provocando cambios. Hasta hace poco, muchas actividades se realizaban en un puñado de lugares especializados; un ejemplo son los procesos de auditoría propios de las fusiones y adquisiciones, que casi siempre tienen lugar en Nueva York o Londres. Así, las actividades de valor correspondientes se concentraban también ahí, pero ahora la digitalización permite dispersarlas. De hecho, la digitalización ha creado un nuevo modelo global para los servicios financieros, dando rienda suelta a innovaciones paradigmáticas que modifican las reglas del juego. De acuerdo con un analista: "Nunca se había presentado una discontinuidad económica de esta magnitud en la historia del mundo… Estas poderosas fuerzas están permitiendo que las empresas reconsideren sus estrategias de suministro a lo largo de toda la cadena de valor".[44]

Tendencias similares han comenzado a incentivar cambios en el campo legal. La industria de India para brindar asesoría jurídica por subcontratación ha crecido tanto que ya no es una iniciativa experimental sino parte principal del negocio global relacionado con la ley. En Pangea3, una empresa de subcontratación jurídica de Noida, India, los abogados indios efectúan el trabajo de rutina que tradicionalmente les era asignado a abogados empresariales practicantes en Estados Unidos, y por una fracción del costo estadounidense. Un director de la Harvard Law School comentó: "Ésta no es una señal insignificante, sino un verdadero cambio histórico".[45]



Futuros clientes, colegas y competidores
Niños en edad escolar con sus recién llegadas computadoras portátiles en la antes desatendida escuela de Ulaanbaatar, capital y ciudad más grande de Mongolia. El gobierno está otorgando una computadora portátil a cada estudiante con el objetivo de dotar a la siguiente generación de creadores de valor de las herramientas necesarias para consolidar la globalización. Programas similares se están poniendo en acción en países de todo el mundo. Las implicaciones de este programa para la división del trabajo, la comercialización de productos y el desempeño de los mercados determinarán las estrategias que adopten las empresas multinacionales.
Fuente: VAN CAKENBERGHE TO/SIPA/Newscom

Por otra parte, el hecho de que la *brecha digital* —esto es, la división que separa a quienes cuentan con acceso regular a las tecnologías digitales de aquellos que no lo tienen — esté cerrándose cada vez más implica que un mayor número de personas se está conectando a la red global. De acuerdo con ello, las economías de ubicación se modifican y las alternativas de configuración evolucionan. La fotografía de la página anterior, en donde se muestra a un grupo de niños portando sus nuevas computadoras portátiles de bajo precio, nos confirma que son cada vez menos los lugares del mundo que quedan fuera del mapa de la globalización. Conforme esos niños y sus contrapartes de todo el mundo —a principios de 2011, 2 100 000 niños y profesores de todo el globo contaban ya con equipos de ese tipo— se vayan haciendo más competentes en el uso de las tecnologías de información, las EMN reevaluarán sus alternativas de configuración para aprovechar las nuevas fuentes de habilidades. La consolidación de las tecnologías de información actuales —para no mencionar la construcción de las bases de internet con transmisiones inalámbricas en los lugares más remotos— respalda el objetivo de que "los nuevos modelos de negocio conecten a los dos mil millones de personas más pobres con el siempre en evolución sistema nervioso de la civilización".[46]

Economías de escala Las **economías de escala**, fenómeno en el que las empresas duplican su producción al mismo tiempo que sus costos totales apenas sufren un incremento significativo, se deben a los beneficios obtenidos en eficiencia. Dicho de otra manera, la eficiencia mejorada que resulta de operaciones más grandes y del mayor aprovechamiento de los insumos, reduce sistemáticamente el costo por unidad. La fuente de estas mejoras de eficiencia varía, incluye la adquisición de materiales (compra masiva mediante contratos de largo plazo), la producción (distribución de los costos fijos entre un mayor número de unidades), las finanzas (acceso a un rango más amplio de instrumentos de capital en una gama más extensa de países) y la publicidad (difusión de un concepto promocional en más mercados).

El alto potencial de las economías de escala incentiva la cadena de valor concentrada.

El poder de estas relaciones explica muchos patrones de configuración de la cadena de valor. Elevados costos del capital inicial crean grandes posibilidades para lograr economías de escala. Corridas de producción más abundantes reducen los costos por unidad a medida que los costos marginales de manufactura disminuyen y la producción total aumenta. Las EMN que enfrentan fuertes economías de escala, particularmente cuando han implementado una estrategia de liderazgo en costo, concentran sus actividades de valor para capturar las eficiencias que resultan de tener sólo unas cuantas plantas de gran escala.

Por ejemplo, una fábrica del tamaño justo para ser eficiente en la producción de circuitos integrados cuesta aproximadamente de $3 mil a $5 mil millones. Tomando esto en cuenta, Intel, el fabricante de circuitos semiconductores más grande del mundo, atiende a su clientela internacional desde 12 plantas de manufactura localizadas en cuatro países: siete en Estados Unidos, tres en Irlanda, una en Israel y una en China. Sin duda, Intel podría optar por instalar muchas plantas más pequeñas en más países; sin embargo, la disminución de la eficiencia ocasionada por una cadena de valor dispersa reduciría la competitividad de la empresa.

COORDINACIÓN

La configuración de las actividades da forma a la arquitectura de la cadena de valor. Hacerla funcionar exige coordinación entre las actividades relacionadas. Una forma de comprender esta idea consiste en pensar que el proceso de configuración es como colocar piezas sobre un tablero global de juego. Dada su economía de ubicación, una EMN mueve su unidad de investigación y desarrollo a Brasil, su unidad de fabricación a Vietnam, su unidad de logística a Estados Unidos, su unidad de marketing a Italia, y su unidad de servicio a Japón. Una vez efectuada la configuración, los ejecutivos deben especificar si las piezas seguirán moviéndose sobre el tablero y cuándo lo harán, además de determinar cómo se relacionan entre sí. Por último, definimos *coordinación* como los medios a través de los cuales los directivos de la empresa vinculan las actividades de valor.

La coordinación puede ser desde prácticamente nula (en cuyo caso cada unidad es independiente) hasta exhaustiva (cada unidad es dependiente). Como cabría imaginar, las actividades de gestión que abarcan todo el mundo requieren relaciones coordinadas de manera exhaustiva. Considere, por ejemplo, las exigencias de coordinación que impone la estrategia de Zara de rápida respuesta ante las tendencias de la moda. Las oficinas centrales coordinan los informes aportados por los vendedores, quienes, asumiendo el papel de investigadores de mercado en campo, interpretan las tendencias de compra, recopilan comentarios de los clientes, y proponen mejoras. La información sobre las preferencias de los clientes es enviada a las oficinas centrales en tiempo



La coordinación especifica cómo se relacionan entre sí las actividades de valor.



El gran conglomerado
Vista aérea del distrito financiero de la Ciudad de Nueva York. Este conglomerado financiero global es sede de la Bolsa de Valores de Nueva York, la NASDAQ, la Bolsa Mercantil de Nueva York y la New York Board of Trade (Bolsa para futuros de commodities), así como de las oficinas centrales o subsidiarias de prácticamente todas las empresas financieras importantes del mundo.
Fuente: Dobresum/Shutterstock.com

real, y ahí se procesa, resume y hace llegar, como en una carrera de relevos, a los diseñadores de producto, a los gerentes de materiales, a los supervisores de producción y a los controladores de logística. La tarea es ardua; los gerentes coordinan la información que fluye desde más de mil tiendas diseminadas por el mundo, supervisan su traducción en productos innovadores, organizan los suministros de materiales de los proveedores, envían órdenes a las fábricas y organizan la entrega a los puntos de venta, todo en tan sólo dos semanas. Por si este nivel de complejidad no fuera suficiente, hay que tomar en consideración los vínculos que existen entre las actividades primarias y las actividades de apoyo. Los ejecutivos deben sincronizar la infraestructura de la compañía, desarrollar recursos humanos que se encarguen de las operaciones, actualizar tecnologías para acelerar las transacciones, gestionar los procesos de capital, y consolidar las cuentas.

Revisión de concepto
Al analizar el "Aumento en la tecnología y en su aplicación" en el capítulo 1, señalamos que la tecnología fomenta el surgimiento de nuevas formas de comunicación entre las operaciones de todo el mundo. Las nuevas tecnologías permiten que las EMN experimenten diversas alternativas, muchas de ellas sin precedentes, para coordinar sus actividades de valor dispersas.

Por lo tanto, la coordinación de actividades exige una movilización hábil de ideas, materiales, personas y capitales. Si esto se hace apropiadamente, las EMN mejoran su desempeño. Por ejemplo, IBM, GE, Microsoft y Accenture abrieron instalaciones de investigación y desarrollo en India, guiándose por el razonamiento de que la productividad de la comunidad científica local y su cultura única de innovación frugal ofrecían nuevos puntos de creación de valor. Los adelantos gestados en el Centro Tecnológico de GE en Bengaluru, India, como resultado de la ágil coordinación de procesos, se propagaron a las operaciones que la empresa desarrolla en Hungría, Brasil, China, Estados Unidos, entre otras ubicaciones. De hecho, este centro tecnológico contribuyó al desarrollo de un electrocardiógrafo pequeño y de bajo costo, ideal para el uso de médicos y hospitales localizados en comunidades rurales. En muy poco tiempo, su precio y desempeño llevaron a comercializarlo en Alemania y Estados Unidos.[47]

Los gerentes configuran sus cadenas de valor tomando en consideración cómo coordinarán sus actividades. Son varios los factores que intervienen en la toma de decisiones de los gerentes con respecto a la configuración y a la coordinación. De manera más específica, los gerentes coordinan las actividades con plena conciencia de los *obstáculos operativos*, sus *habilidades básicas*, y las *redes de subsidiarias*.

Entre los factores que influyen en la coordinación de una cadena de valor están:

- Los obstáculos operativos.
- Las habilidades básicas.
- La red de subsidiarias.

Obstáculos operativos Es frecuente que las empresas multinacionales tengan dificultades para lograr que las actividades de su cadena global de valor se vinculen entre sí. Por supuesto, la mejoría de los sistemas de comunicación, cada vez más rápidos gracias al surgimiento de alternativas más baratas para el envío de voz, video y datos, ayuda a que los trabajadores coordinen las actividades. A pesar de ello, las EMN afrontan problemas derivados de las diferentes zonas horarias, los distintos idiomas y los significados ambiguos. Imagine una compañía cuya cadena de valor abarca todo el orbe. Sus partes y productos fluyen desde Kenia y Chile hasta su destino final en Malasia, Alemania, Canadá, Estados Unidos y China. Cada transferencia, desde la extracción minera a las fábricas, los embarques, el almacenaje, hasta la distribución en los puntos de venta, crea un vínculo que requiere coordinación. Si a esta de por sí compleja situación se le suma el tener que lidiar con múltiples zonas horarias y distintos idiomas, la posibilidad de que se presente un desajuste es todavía mayor.

Casi todas las EMN implementan herramientas de comunicación basadas en navegadores para coordinar sus contactos. Las transacciones electrónicas impulsan la eficiencia al racionalizar los intercambios entre los eslabones de la cadena. En los mercados más grandes, esta interfaz es usual entre los fabricantes y sus proveedores de primer nivel, por ejemplo, entre Costco y Procter & Gamble (P&G). Muchas EMN utilizan un protocolo de lenguaje de código abierto de internet

¿Es importante la geografía? Conglomerados y configuración de las cadenas de valor

La geografía juega un papel relevante en cómo configuran su cadena de valor las EMN. Por supuesto, en este sentido existen determinantes obvios, por ejemplo, la ubicación geográfica de las materias primas o de la fuerza de producción, pero son cada vez más las EMN que configuran la cadena de valor pensando en aprovechar el **efecto de conglomerado (cluster)**. Como una bandada de aves que vuelan juntas, las EMN de una industria en particular tienden a ubicarse en un área geográfica compartida. Piense, por ejemplo, en lo que representa Nueva York para la industria financiera, Baden-Württemberg para la ingeniería automotriz y eléctrica, Dhahran Techno-Valley para la energía, Holanda para la floristería, Silicon Valley para la tecnología, Silicon Wadi para las telecomunicaciones inalámbricas, Belluno para los lentes, y Mumbai y Hollywood para el entretenimiento.

La mecánica geográfica de los conglomerados de negocios es bastante simple. Surgen a medida que las compañías de una industria en particular van agrupando más y más actividades de valor relacionadas en una ubicación específica. En otras palabras, las empresas e industrias en competencia, complementarias e interdependientes, que tienen negocios entre sí y comparten las mismas necesidades de talento, tecnología e infraestructura, operan cada vez más en la misma ubicación. Así, al visitar cualquiera de los más de 800 conglomerados que hay en el mundo, es posible encontrar empresas de la misma industria cuya cercanía atrae a distribuidores, proveedores de servicios, inversionistas, analistas, trabajadores calificados, miembros de asociaciones comerciales y asesores relacionados.[48]

Las empresas que conforman un conglomerado podrían ser competidoras directas o socios en alianzas. Por lo general, adquieren insumos y utilizan servicios suministrados por otras compañías del mismo conglomerado. Este tipo de arreglo de negocios y organizaciones en una ubicación común crea sistemas con capacidades microeconómicas interdependientes que respaldan la colaboración. Además, la formación de conglomerados intensifica la competencia y da lugar a un área económica única, lo cual permite que las EMN optimicen la coordinación de sus cadenas de valor.

Muy posiblemente el propulsor clave de los conglomerados de negocios es su dinámica reforzada: al congregarse, los compradores y vendedores de un producto también inducen a otros a reubicarse. Con el crecimiento del conglomerado surge una masa crítica de empresas, competidores, proveedores y compradores. Sus esfuerzos colectivos mejoran el desempeño del conglomerado y esto atrae a más empresas, dando renovada energía al ciclo.

Los países promueven activamente los conglomerados con la esperanza de que influyan en las configuraciones de las cadenas de valor de las EMN. Por ejemplo, el gobierno de Taiwán desarrolló el parque científico e industrial de Hsinchu, localizado en las afueras de Taipei, dentro de un conglomerado de alta tecnología. En la actualidad, esta iniciativa constituye el eje de la industria taiwanesa de tecnologías de información, sede de más de 400 empresas de alta tecnología responsables de la producción de más de 50 por ciento de todos los circuitos integrados, casi 70 por ciento de las pantallas de computadora, y más de 90 por ciento de todas las computadoras portátiles utilizados en el mundo. ●

—específicamente, el lenguaje de marcado de hipertexto (HTML) o XML— como su estándar global. Hasta el momento, sin embargo, no hay mucho consenso con respecto a los estándares a utilizar en este tipo de interfaz, tal como evidencia la proliferación de normas en los servicios web.[49] Ahora bien, la creciente simplicidad, generalidad y utilización del intercambio de información a través de internet estimula la instauración de estándares globales.

Competencia clave (habilidad básica) El imperativo competitivo de la necesidad de adquirir habilidades básicas a todo lo largo de la cadena de valor intensifica la importancia de coordinar hábilmente las actividades.[50] Como la belleza, el concepto de habilidad básica no tiene una definición precisa —constituye una idea casi etérea que muchos consideran el fundamento del éxito distintivo de una EMN—. Ejemplos populares de habilidades básicas incluyen la visión de Apple para el diseño, los sofisticados sistemas de gestión informativa y distribución de productos de Walmart, el legado de innovación de productos de Tata, el dominio de la tecnología automotriz de Honda y la sutileza de Nestlé en materia de marketing. En contradicción con los ejemplos anteriores, podemos decir que una **competencia clave** es la perspectiva, destreza, capacidad o tecnología especial que caracteriza todas las operaciones de la empresa y puede vincular actividades inconexas en una cadena de valor integrada.[51]

Una competencia clave puede surgir a partir de diversas actividades, las cuales incluyen:

- El desarrollo de productos.
- La productividad de los empleados.
- Los conocimientos especializados en manufactura.
- La imaginación en marketing.
- El liderazgo ejecutivo.

La competencia clave de una EMN provee a todos los involucrados de un principio que les ayuda a coordinar las transacciones que ocurren entre las actividades de valor. Los intercambios estructurales en el contexto de la habilidad básica de una EMN contribuyen a que los directivos vean las actividades particulares no como un fin en sí mismas, sino como partes de un esquema

Revisión de concepto

El surgimiento de los llamados mercados BRIC, constituidos por Brasil, Rusia, India y China, ha impulsado cambios fundamentales en la inversión global y en la estrategia empresarial. Aquí señalamos que esos cambios ocasionan que las compañías consideren operar en entornos diferentes buscando aprovechar las innovaciones a través de sus subsidiarias.

de creación de valor más grande e integrado. Google, por ejemplo, ha configurado su cadena de valor con el objetivo de lograr que la información sea accesible para todo mundo; la coordinación de las actividades que llevan al cumplimiento de esta meta está cimentada en la habilidad básica de Google en cuanto a la organización de la información mundial. Dicho en otros términos, la capacidad de Google para relacionar sus diversas actividades, activos, costos y utilidades con su habilidad básica ayuda a que sus directivos coordinen mejor su cadena de valor.

Redes de subsidiarias La globalización y las tendencias tecnológicas han creado un mundo marcado por la conectividad en tiempo real para cualquiera y en cualquier lugar. Según algunas personas, internet es la fuerza más poderosa de la historia en términos de globalización, democratización, crecimiento económico y educación.[52] En consecuencia, las EMN responden ampliando sus operaciones para conectar a los 2 mil millones de personas más pobres del mundo con el sistema nervioso de la civilización. Proporcionalmente, el número de EMN ha aumentado de 30 mil en 1990 a más de 70 mil en 2010; además, estas 70 mil empresas operan más o menos 900 mil subsidiarias en todo el mundo. Por lo tanto, una empresa multinacional promedio tiene una red de subsidiarias compuesta por unas 13 unidades, aunque el rango va de unas cuantas a varios cientos.[53] La creciente conectividad entre una cantidad mayor de EMN con redes de subsidiarias también cada vez más numerosas influye sobre la manera en que los gerentes coordinan las actividades de valor.

Las perspectivas de las redes sociales contribuyen a que las EMN analicen la interacción entre sus subsidiarias.

Los gerentes son perspicaces a usar sus redes de subsidiarias para respaldar las transacciones eficientes y fortalecer las competencias clave. El surgimiento de las redes sociales, como LinkedIn, Orkut o Facebook influye cada vez más en la manera en que los gerentes logran dichas metas.[54] Más que transacciones basadas en directivas tradicionales de negocios, las redes sociales muestran los flujos de información más eficientemente en un formato colaborativo, entre iguales. Los trabajadores se inclinan más a comunicarse y colaborar entre sí, al mismo tiempo que contribuyen y participan en la coordinación de la cadena de valor.

Por ejemplo, en el caso de Zara, las interacciones entre los gerentes de sus tiendas de todo el mundo y sus diseñadores ubicados en España contribuyen a localizar lo que de otra forma serían productos globales estandarizados. La información que aportan los minoristas con respecto a los colores o las telas específicas que se venden mejor en ciertos locales y no en otros facilitan las adaptaciones de producto. Si no hubiera una coordinación en tiempo real entre las oficinas centrales y la gente que trabaja en campo, esas adaptaciones simplemente no ocurrirían.

El cambio y la cadena de valor

Al diseminar el conocimiento, los sistemas de coordinación ayudan a ubicar las actividades globales.

Una vez configurada, los ejecutivos se resisten a considerar que la cadena de valor es incambiable. Las características y funciones de los productos cambian de manera continua, tal como podemos ver en las computadoras, los servicios financieros, la ropa, el entretenimiento y los teléfonos celulares. En consecuencia, la base de la creación de valor de una industria también evoluciona. Si bien es cierto que algunas empresas, como Zara y Google, parecen contar con una capacidad distintiva para anticipar las condiciones del mercado y adaptar hábilmente sus actividades en consecuencia, lo más común es que las compañías se esfuercen por lograr adquirir esa capacidad.

En Estados Unidos, por ejemplo, el tiempo promedio que una empresa forma parte del índice 500 de Standard & Poor (S&P) —listado que incluye esencialmente a las 500 empresas públicas más importantes del país— ha disminuido de 75 años en la década de 1930, a más o menos 15 años en la actualidad. Hasta 90 por ciento de las empresas que inician terminan por fracasar poco después de su fundación; 80 por ciento de las inversiones en empresas de capital de riesgo se malogran; más de 80 por ciento de los fondos de inversión común tienen malos resultados entre las S&P 500, y más de 75 por ciento de las fusiones y adquisiciones nunca generan beneficios.[56] El cambio y la cadena de valor, por lo tanto, alertan a los gerentes en el sentido de que, a veces, más que maximizar el éxito el propósito es sostener la empresa.

La configuración y la coordinación de la cadena de valor responden a los cambios que sufren los clientes, las industrias y los entornos.

UN CASO EJEMPLAR

En 1997 Sony Corporation, el gigante japonés en la producción de electrónicos, apenas prestó atención a la presencia de Samsung Electronics Company, un fabricante de televisores de Corea del Sur que en aquel momento se esforzaba por sobrevivir a la crisis monetaria asiática. Una década más tarde, Samsung casi había duplicado la capitalización de mercado de Sony y ocupaba la posición que ésta había ostentado alguna vez: la del competidor con una amplia variedad de productos novedosos, prácticas de manufactura de clase mundial y un atractivo de marca de primer nivel.

Aunque en 1997 era una marca de televisores voluminosos y de baja calidad, confinados a la parte trasera de las tiendas, Samsung impulsó su crecimiento al rediseñar por completo su cadena de valor. En términos de investigación y desarrollo, Samsung ha ocupado durante varios años un lugar destacado entre las 10 empresas más importantes en materia de patentes en Estados Unidos, apoyándose en más de 13 mil investigadores para inventar los productos del mañana. Su interés por convertirse en la "mejor del mundo" es el incentivo que la llevó a gastar su masivo capital en la creación de las plantas que fabrican componentes para sus numerosos productos, como circuitos de memoria electrónica y monitores, cuyos costos están entre los más bajos del mundo. De manera similar, ha invertido anualmente miles de millones de dólares en publicidad para pulir su imagen. Para 2005, la transformación era completa. En aquella época y por primera vez en su historia, el valor de la marca Samsung superó al de Sony. Desde entonces, Samsung ha mantenido el liderazgo: en 2010 clasificó en la posición número 68 entre las marcas de más alto valor del mundo; Sony, por su parte, ocupó el 94º lugar.[57]

Interesante por derecho propio, la competencia Sony-Samsung pone de manifiesto un riesgo fundamental de la estrategia. La literatura especializada señala que un decidido sentido de propósito sirve de ancla a la competitividad en el corto plazo y a la sustentabilidad en el largo plazo. No obstante, esta perspectiva también puede sofocar la creatividad y erosionar la efectividad de la toma de decisiones.[58] Cuando Samsung comenzó a invadir el territorio de Sony, ésta no se durmió en sus laureles. Su equipo directivo mejoró los productos, brindó servicio a sus clientes, anticipó nuevos mercados, e invirtió miles de millones de dólares en optimizar su cadena de valor. A pesar de ello, todo esto se reflejó poco en su participación de mercado y en sus ganancias. La creciente ansiedad que la aquejaba con respecto a su pérdida de competitividad, provocó que Sony tomara una decisión sin precedentes para una EMN japonesa de su magnitud: nombrar a un estadounidense como su presidente.[59] Como resultado de ese cambio la empresa reconfiguró de nuevo su cadena de valor al reorganizar sus divisiones de producto y comercialización e invertir en iniciativas empresariales promisorias. Al final, la visión directiva no estuvo a la altura de estos esfuerzos y los problemas persistieron. En el último trimestre de 2010, Sony reportó ingresos netos por $885.6 millones. Por su parte, Samsung reportó ganancias por $3 mil millones.[60]

El diseño y la implementación de estrategias constituyen un desafío permanente. Si bien algunas tienen éxito, otras no lo logran.

El mensaje es que, independientemente de qué tan bien planteada esté la estrategia de una EMN, las limitaciones cognitivas de sus ejecutivos, junto con la incertidumbre del mercado, pueden convertir una cadena de valor configurada y coordinada a la perfección en un verdadero fracaso.[61] Cuando afrontan este tipo de contratiempos, los gerentes suelen volver a lo básico, reintentar métodos probados y convencerse de que "hacer lo mismo de siempre, pero mejor" es la táctica más apropiada. Además de estas limitaciones, hay que tomar en cuenta los cambios a gran escala del entorno, ya sea que se deriven de alteraciones en la industria o —como veremos en la sección Punto-Contrapunto— del ajuste de las herramientas utilizadas para crear valor propias del siglo xx a las oportunidades y retos del siglo xxi.

Punto

Creación de una mejor cadena de valor: ¿real o virtual?

Punto Los analistas comenzaron a hablar de cadenas de valor, en las décadas de 1960 y 1970, como una forma de ilustrar paso a paso la estrategia de crecimiento de las economías exportadoras de minerales de los países en vías de desarrollo —en esencia, de lo que se trataba era de esquematizar un sistema integrado de producción que antes no existía—. En aquella época, la literatura francesa sobre planificación adoptó el término como *filière* (literalmente, "hilo") para describir la necesidad de la capacidad industrial francesa de construir una infraestructura económica competitiva con base en un marco estratégico totalmente especificado. De acuerdo con este razonamiento, el concepto de *filière*, o lo que hoy llamamos "competencias clave", sostiene que la cadena completa de actividades por la que pasa un producto debe tener lugar dentro de las fronteras nacionales. Si un país pretende desarrollar sus capacidades en la producción de un artículo —digamos televisores—, establecerá políticas industriales tendientes a crear la infraestructura necesaria para adquirir conocimientos especializados en la tecnología de pantallas, apoyar el diseño y la fabricación de circuitos integrados, y favorecer el diseño y la producción de componentes electrónicos y tecnologías de modelado en plástico y metal. El argumento era que, al especificar el *filière* óptimo, gobiernos y empresas obtendrían una perspectiva integral del desarrollo de las economías de ubicación que permitiría obtener la mejor configuración y coordinación de las cadenas de valor.

Una herramienta fundamental Con el paso del tiempo, el análisis de la cadena de valor se ha convertido en una herramienta administrativa de amplia difusión. Este análisis abarca la evaluación de las fortalezas y debilidades de una EMN e interpreta las determinantes internas de su estructura de costos. Además, permite representar su habilidad básica haciendo hincapié en las actividades que respaldan una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación. Por lo que se refiere al liderazgo en costos, el análisis de la cadena de valor motiva a la dirección a comprender los costos e identificar las oportu-

nidades de racionalizar las actividades de valor. En el caso de la diferenciación, hace énfasis en las actividades que permitirán superar las innovaciones de la competencia en cuanto a características por las que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio más alto. Por último, el análisis de la cadena de valor guía la evaluación de la estructura industrial. En resumen, esta herramienta administrativa contribuye a que los gerentes adquieran competencias clave, establezcan las políticas de configuración y coordinación, y pongan a prueba escenarios contrarios a la estructura de la industria. Esta disciplina impulsa la efectividad del análisis estratégico en las empresas multinacionales.

La disciplina de los límites A pesar de lo anterior, la cadena de valor impone límites analíticos. Obliga a los gerentes a seguir una plantilla modelo por lo que concierne a la recopilación e interpretación de datos. Dicha plantilla está definida por las actividades, las funciones y los procesos de negocio que llevan a un producto por sus fases de diseño, producción, marketing y distribución. El modelo impone una disciplina analítica que estipula la manera en que los gerentes evalúan los mercados. Aceptable para mercados similares (digamos Estados Unidos y Canadá), esta perspectiva tiene que hacer ajustes complejos cuando se trata de analizar mercados divergentes (como Estados Unidos y China, por ejemplo).

En teoría, los análisis de anclaje en términos de la progresión metódica de las actividades de la cadena de valor permite(n) que los gerentes formulen estrategias óptimas. A pesar de ello, tal como sucede con cualquier modelo sistemático, la plantilla puede rechazar los datos mal ajustados, con lo que se distorsiona la interpretación de los cambios y se adjudican erróneamente respuestas estratégicas, algo que suele ocurrir cuando las EMN luchan por mejorar su desempeño.

La realidad se impone a la virtualidad ¿Entonces qué hay con esta noción, puesta de relieve en el contrapunto, de que la virtualidad se impone sobre la realidad? A pesar de sus límites, la cadena de valor definida tradicionalmente funciona mejor para lidiar con la realidad de las operaciones internacionales. La expansión en los mercados conocidos o en territorios distantes y diferentes comparte puntos en común que la cadena de valor puede manejar. Por supuesto, la idea de empresas virtuales operando en el ciberespacio, libres de restricciones físicas, puede llegar a realizarse. Por otro lado, estamos de acuerdo en que la idea opuesta ofrece también rasgos interesantes. Sin embargo, la falsa promesa de un ciberespacio en red deja de lado las operaciones globables.

Las EMN deben evitar confundir el análisis formal con las suposiciones sin fundamentos. De no vigilarla con objetividad, la deslumbrante virtualidad podría conducir a una subestimación de las dificultades que conllevan la configuración y la coordinación de las actividades de valor. En última instancia, los negocios internacionales tienen lugar en el mundo real determinado por fronteras geográficas reales, regulado por gobiernos nacionales reales, y poblado por empresas reales que operan cadenas de valor también reales. Las EMN efectivas avanzan hacia la grandeza cuando sus cadenas de valor reflejan esta realidad.

Creación de una mejor cadena de valor: ¿real o virtual?

Contrapunto

Contrapunto La cadena de valor se basa en un supuesto persuasivo pero erróneo: que la administración es una ciencia de leyes inmutables capaz de configurar y coordinar las actividades de forma predecible. En tiempos de cambios radicales, la representación estática y secuencial de las funciones clásicas de los negocios no logra trascender el tiempo y el espacio. El dinamismo del mercado global señala la necesidad de asumir una perspectiva distinta que permita a los gerentes adaptar su "marco de trabajo comprometido con la excelencia". Conforme la realidad cede espacio en más facetas de nuestra vida a la virtualidad, a internet y a sus numerosas ramificaciones, los principios tradicionales de la cadena de valor también permiten el surgimiento de nuevas prácticas.

La intersección Desde ya, las empresas ubicadas en las industrias agroquímica, de servicios empresariales, biotecnológica, de redes sociales, de información, de entretenimiento y de muebles conciben la intersección entre las perspectivas de internet y las prácticas administrativas como el anuncio del advenimiento de la cadena de valor virtual. Las EMN de los mercados emergentes están reinventando sistemas de producción y distribución y experimentando con modelos de negocio totalmente nuevos, que van más allá de los formatos convencionales practicados en las EMN occidentales. Productos y procesos que alguna vez estuvieron atrapados por las cadenas de valor tradicionales ahora están evolucionando de maneras sin precedentes. La crisis financiera global ha incrementado la presión sobre las empresas que se resisten a aceptar este hecho inevitable. Los tiempos difíciles exigen el replanteamiento del recorte de costos tradicional. Para reactivar una compañía se necesita revisar con estricta objetividad la economía del negocio.

La virtualidad se impone a la realidad Desde nuestro punto de vista, los análisis profundos nos llevan a asumir la virtualidad a expensas de la realidad. Los principios de la virtualidad aprovechan la capacidad de internet para respaldar nuevas arquitecturas que desafían la perspectiva de la era industrial con respecto a la cadena de valor como una serie de pasos secuenciales organizada a partir de funciones clásicas de negocios. Los gerentes deben dejar atrás las "cadenas" enfocadas al interior y lideradasd y controladas por ejecutivos analíticamente objetivos. En lugar de ello, la tarea consiste en configurar las actividades como redes dinámicas que apliquen principios de los modelos basados en agentes. Tal como podemos ver en casos como los de Alibaba, Li & Fung, eBay, Facebook y Cisco, este tipo de redes de valor virtuales conforman sistemas abiertos e interconectados que dan apoyo a las configuraciones dinámicas. Al superar la rigidez de las cadenas de valor convencionales, las configuraciones dinámicas sirven de base o apoyo para métodos de coordinación más astutos.

La recopilación y coordinación de los flujos de información que ocurren entre los miembros de una organización constituyen el núcleo de la virtualidad. Aprovechar las ideas y los hallazgos permite que las empresas generen nuevos productos para atender nuevos mercados, en gran medida de la misma forma en que Google ha evolucionado de ser una compañía que comercializaba un producto único —una sencilla máquina de búsqueda— a ser una empresa diversificada, con soluciones para la gestión de información y medios de comunicación que

libera el conocimiento en cualquier forma que éste adopte. Asimismo, la virtualidad abre nuevos caminos hacia la creación de valor, permitiendo que los gerentes obtengan costos más bajos por los conceptos de búsqueda, coordinación, contratación y colaboración. La racionalización de los flujos de información permite utilizar nuevos métodos de coordinación de las actividades de valor, una habilidad que, más tarde, respalda la implementación de nuevos métodos de configuración de las actividades de valor.

Lo que hacemos mejor La virtualidad tiene implicaciones muy atractivas con respecto a qué deciden hacer los gerentes y en dónde quieren hacerlo. Nike limitó sus instalaciones de producción; Reebok no cuenta con fábricas propias. Muchos de los productos de Nike, por ejemplo, nunca tienen contacto con los empleados de la empresa, sino que son fabricados bajo contrato en otros lugares, se les inspecciona a distancia, y luego son enviados directamente al minorista o al cliente final. Siguiendo el ejemplo de Apple, Cisco y Qualcomm, Nike subcontrata su producción con empresas de maquila ubicadas en países con bajos costos de mano de obra para concentrarse en hacer lo que sabe hacer mejor, maximizar la creación de valor a través de la investigación, el desarrollo y el marketing. Aunque independientes en teoría, los grandes sistemas de coordinación integran a los agentes en la red promoviendo, en consecuencia, la creación de capacidades de producción virtuales. Nike, por ejemplo, concentra sus esfuerzos en aumentar la creación de valor mediante el aprovechamiento de sus competencias clave en las áreas de diseño y marketing, confiando en los conocimientos especializados de los fabricantes para modificar las mezclas de producto a medida que evolucionan las preferencias del consumidor.

Por supuesto, resulta fácil exagerar las virtudes de la virtualidad. Las prácticas prudentes de gestión reconocen que la importancia relativa de una cadena virtual o real depende de las características del producto, así como de lidiar con los imperativos impuestos por la estructura industrial. En esos términos, el potencial de la virtualidad tiene implicaciones transformadoras para la expansión global de Google por lo que respecta a su red sin fronteras, pero tiene implicaciones de menor importancia para las ubicaciones físicas de Nestlé en diferentes ubicaciones. Por lo tanto, si bien la virtualidad puede parecer una posibilidad lejana para algunas EMN, en el caso de otras constituye parte de la definición de su futuro. En cualquier caso, la mera formulación de la pregunta "¿real o virtual?" incita útiles debates que mejoran las alternativas de configuración y coordinación.

Integración global o sensibilidad local

Las empresas multinacionales enfrentan fuerzas asimétricas: presiones para la **integración global** frente a las que produce la **sensibilidad local**. Esta asimetría impone exigencias contradictorias a la manera en que los gerentes configuran y coordinan las cadenas de valor. Por ejemplo, ¿una EMN debe concentrar o dispersar sus actividades? ¿Sería mejor que estandarizara sus actividades de valor para simplificar la coordinación, o que personalizara la coordinación para lidiar con circunstancias particulares del mercado? Las investigaciones sugieren que lo mejor es tener relaciones directas: entre más fuerte es la presión hacia la integración global, mayor es la necesidad de concentrar la configuración y estandarizar la coordinación. Y, por el contrario, entre mayor es la presión hacia la sensibilidad local, más grande es la necesidad de dispersar la configuración y adaptar la coordinación. Son pocas las empresas que operan en una industria donde domina una de estas perspectivas. Por el contrario, el escenario más común es el de una industria en donde los gerentes deben conciliar los imperativos de la competencia.

La integración global es el proceso de combinar partes diferenciadas en un todo estandarizado. La sensibilidad local es el proceso de separar un todo estandarizado en partes diferenciadas.

PRESIONES HACIA LA INTEGRACIÓN GLOBAL

Los mercados globales producen y consumen más del 20 por ciento de la producción mundial y, de acuerdo con las proyecciones, se cree que esa cantidad llegará a 80 por ciento en 2025. De manera similar, la integración económica trasnacional será mucho más significativa en los próximos 30 años de lo que ha sido en los anteriores 10 mil. Una vez más, piense en los agentes que promueven la globalización: en 1990 existían 30 mil EMN, pero hoy en día son ya más de 70 mil, que además operan 900 mil subsidiarias repartidas por todo el mundo. Gerentes, empresas e industrias reaccionan en consecuencia, tal como puede verse en la formación permanente de los mercados globales de productos químicos, tarjetas de crédito, servicios financieros, contabilidad, alimentos, cuidados médicos, medios masivos de comunicación, productos forestales, tecnologías de información, automóviles, telecomunicaciones, etc. Por si fuera poco, las economías emergentes intensifican estos procesos. La Organización de las Naciones Unidas calcula que hay más o menos 22 mil multinacionales con sede en el mundo emergente; muy pocas de las cuales existían hace 10 años. En los capítulos previos identificamos muchos de los factores que han contribuido al desarrollo de esta situación. Aquí resaltamos dos fuerzas impulsoras de la integración global, la *globalización de los mercados* y l*as ganancias en eficiencia obtenidas gracias a la estandarización (de procesos y productos).*

La convergencia de los mercados nacionales, la estandarización de los procesos de negocio, y el empuje hacia la maximización de la eficiencia llevan a las EMN a integrar sus actividades.

Globalización de los mercados Los patrones globales de compra indican que los consumidores de todo el mundo buscan productos como el iPhone de Apple, los cafés *latte* de Starbucks, las pantallas LED de Samsung, los enrutadores Huawei, los teléfonos celulares Nokia, las palas mecánicas Caterpillar, o las blusas Zara.[62] En efecto, el comportamiento del consumidor trasciende la



Fuente: Eric Fahmer/Shutterstock.com



Fuente: pcruciatti/Shutterstock.com

Dimensiones distintas, dinámica similar
El esfuerzo de los compradores por encontrar el producto de la más alta calidad por el costo más bajo está presente por igual en los mercados ambulantes de Túnez y en las tiendas de alto perfil de Shanghai. La simple aventura de poder descubrir una ganga potencia la globalización de los mercados.

geografía, y hace que los mercados nacionales se comporten de acuerdo con un estándar global. Dos condiciones —una de demanda (*pull*) y otra de oferta (*push*)— determinan esta tendencia.

Las funciones intrínsecas del dinero delimitan las condiciones de la demanda. Sin importar de qué sociedad se trate, el dinero exhibe tres características inalienables: es difícil de adquirir (por lo general se tiene que trabajar para conseguirlo), es difícil de ahorrar (en promedio, la gente gasta más de lo que gana), y su oferta es escasa (independientemente de cuánto se tenga, pareciera que nunca es suficiente). Estas funciones impulsan a los consumidores de todo el mundo a maximizar su poder adquisitivo comprando los productos de la más alta calidad al precio más bajo posible. De acuerdo con este razonamiento, en última instancia, resulta económicamente razonable que a los consumidores les importe poco el origen del producto si éste les ofrece un valor superior.

El dinero posee tres características inalienables:

- Es difícil de adquirir.
- Es difícil de ahorrar.
- Es escaso.

Toda una gama de tecnologías contribuye también a estandarizar las preferencias de los consumidores de un país a otro. La mejora en los medios de comunicación y en la logística de transportación promueve la distribución estandarizada de productos en todo el mundo. El desvanecimiento de la división digital permite que cada vez más gente obtenga acceso a medios comunes. De manera similar, la expansión de la red logística de la globalización, diseñada por las instituciones, aprobada por los gobiernos y favorecida por las empresas, hace que los mismos productos estén disponibles en cualquier sitio. El esfuerzo por maximizar el poder adquisitivo individual, junto con la creciente exposición y el mayor acceso a bienes de alta calidad a precios bajos, favorece la globalización de los mercados. En respuesta, muchas EMN configuran sus cadenas de valor para maximizar la estandarización y lograr la integración global.

En nuestro caso de introducción se hace la crónica de cómo ha respondido una empresa a los imperativos citados. Zara se dio cuenta de que ofrecer ropa de moda estandarizada a precios

razonables neutralizaba las obstinadas preferencias locales. Su red global, respaldada por logísticos de vanguardia, dio a los clientes de todo el mundo acceso en tiempo real a las tendencias de moda más novedosas y frescas. Los mercados globales permiten que Zara saque todo el provecho posible de su inversión global en actividades de diseño, manufactura, distribución y venta minorista. Las eficiencias resultantes, a su vez, respaldan la fabricación de productos de alta calidad y bajo costo que, al ofrecer un valor atractivo, reactivan el ciclo. Circunstancias parecidas en los productos de alta tecnología (*high-tech*) y alto contacto (*high-touch*) —especialmente notorias en el lanzamiento mundial de nuevos bienes y servicios— resaltan la conexión entre la integración global y la creación de valor.

Al desdibujar las fronteras mundiales, la tecnología refuerza la globalización de los mercados.



Estandarización y eficiencia Según algunas opiniones, la globalización es el "proceso mediante el cual la experiencia de la vida cotidiana se estandariza en todo el mundo".[63] Puesto en estos términos, indica que el siervo de la globalización es la estandarización. Es este hecho lo que impulsa a las empresas a fabricar productos de alta calidad y bajo costo cuyas características y funcionalidad difieren poco —si acaso—, pero resultan atractivos para los consumidores de todo el mundo. Este concepto es lógico e incontestable. Realizar repetidamente la misma tarea y de la misma forma, obteniendo efectos de ubicación, escala y aprendizaje, se traduce en eficiencias que producen precios más bajos sin sacrificar los estándares de calidad. La estandarización conduce a la eficiencia de los esfuerzos, lo cual, a su vez, apoya un agresivo desarrollo de productos, una manufactura de bajo costo y precios minoristas más reducidos.

Revisión de concepto

El movimiento de los mercados nacionales hacia la integración de tratados de comercio regional, junto con la globalización de los mercados de capital, respaldan la estandarización de productos y procesos. A su vez, la creciente estandarización apoya la configuración concentrada de las cadenas de valor.

Por ejemplo, la EMN que estandariza la maquinaria que emplea en la fase de producción de su cadena de valor, suele negociar descuentos de cantidad en la compra de materiales, racionalizar la gestión de los mismos y acelerar la logística de distribución. Por otro lado, alcanza eficiencias en actividades de valor como la investigación y el desarrollo (al aprovechar una plataforma de diseño común) y la publicidad (comunicando un mensaje universal). En consecuencia, la EMN que produce masivamente en ubicaciones óptimas, aplica la estandarización para generar productos de alta calidad y bajo costo.

Inevitablemente, este vínculo de causa-efecto acelera la globalización, persuadiendo a más consumidores de comprar productos fabricados en el extranjero en lugar de adquirir los sustitutos locales dado que los primeros les ofrecen mayor calidad y precios más bajos. Mientras que la globalización del mercado representa el empuje dinámico que unifica las preferencias de los consumidores, las economías de escala potencian la dinámica que impulsa la producción en masa y la distribución en masa de los productos estandarizados.

La estandarización conduce a la eficiencia de los esfuerzos, la cual, a su vez, apoya la disminución de los precios al menudeo.

Indiscutiblemente, las EMN prefieren un entorno operativo libre de problemas que les permita transferir de forma directa los beneficios de las prácticas, los productos y los procesos estandarizados. La globalización, en su nivel más depurado, genera mercados predecibles y consistentes que favorecen la estandarización absoluta. Varias tendencias refuerzan este escenario. Prácticamente todos los países del mundo son miembros de —o están esperando unirse a— la Organización Mundial del Comercio (OMC); la integración exige reemplazar los reglamentos diferenciados de cada nación por estándares globales. La estandarización de las reglas del juego de la globalización, por decirlo de alguna manera, incentiva la estandarización de los métodos del juego. La liberalización comercial permite la configuración de las actividades de valor en ubicaciones óptimas sin descuidar el acceso a los mercados de todo el mundo. Así, las empresas indias de subcontratación de procesos de negocio, los fabricantes de paneles solares en China, o los diseñadores de circuitos de Taiwán, pueden diseñar cadenas de valor que maximicen la estandarización sin sacrificar el acceso a los consumidores en otros países.

PRESIONES HACIA LA SENSIBILIDAD LOCAL

La cultura, la política, las leyes y la economía difieren en cada país. Además de influir sobre el entorno de negocios general, estos factores dan forma a los estándares de producto, a las regulaciones financieras, a los canales de distribución y a los recursos humanos, entre otros elementos que influyen en la economía de ubicación. En consecuencia, cuando operan en distintas naciones, las empresas multinacionales enfrentan un rompecabezas de prácticas y principios diversos. Expuestas a la voluble mezcla de agentes, rivales y consumidores, las EMN deben adaptar sus operaciones a las condiciones particulares de cada país específico. Toda vez que tal adaptación exige reducir la estandarización, las EMN prefieren hacer mayor hincapié en la sensibilidad local. Sin embargo, ciertos factores de presión, en particular la *divergencia entre consumidores* y las *políticas del gobierno local*, limitan el grado en que este objetivo puede lograrse.

Revisión de concepto

Si bien constituye una poderosa fuerza, la **globalización** no es inevitable. En los capítulos 3 y 4 elaboramos esta tesis al señalar que la libertad política y económica evoluciona. Aquí añadiremos que, por razones de la misma índole, tanto las necesidades del consumidor como las presiones de los gobiernos locales empujan a las empresas a adaptar las condiciones de sus cadenas de valor.

Divergencia entre consumidores En contra de lo que predica la tesis de la globalización de los mercados, hay quienes sostienen que las obstinadas divergencias persistentes en las preferencias de los consumidores de distintos países exigen que las cadenas de valor tengan sensibilidad local. Indudablemente, el dinero y la tecnología estandarizan el consumo al estimular en los consumidores un comportamiento que hace énfasis en el poder adquisitivo a expensas de las preferencias de marca o la lealtad nacional. No obstante, las divergencias entre las preferencias de los consumidores locales permanecen debido a la predisposición cultural, al legado histórico y el nacionalismo latente (presente, por ejemplo, en las campañas que estimulan la compra de productos nacionales).[64] Los consumidores suelen preferir productos que de alguna manera representan su idiosincrasia distintiva y cotidiana. Muchas veces hasta están dispuestos a pagar un sobreprecio por esos productos. Por lo tanto, la divergencia trasnacional presiona a las EMN para que adapten sus actividades de valor a necesidades y deseos de los consumidores locales.

La adaptación a las preferencias locales obliga a las EMN a sacrificar la estandarización en cierto grado. Esta respuesta requiere muy sutiles configuraciones de la cadena de valor. Algunos ejemplos de ello son el diseño y la fabricación de productos preferidos por los consumidores locales (grandes automóviles en Estados Unidos, pero más pequeños en Europa, y minúsculos en los mercados emergentes), la adaptación de las estructuras de canal a las preferencias del comprador (por ejemplo, contenidos basados en la web y para transmisión vía 4G en Estados Unidos, promociones impresas y transmitidas en medios masivos en Francia, venta personal en Brasil), y la adecuación de las prácticas de marketing a patrones de consumo específicos (empaques de gran tamaño en Australia, más pequeños en Japón, y por artículo individual en los países más pobres).

Las diferencias entre las preferencias de los consumidores locales persisten debido a la predisposición cultural, al legado histórico y al nacionalismo endémico.

En algunas industrias la sensibilidad local es, sencillamente, cuestión de buen olfato empresarial. Por ejemplo, Nestlé tiene pocos incentivos para estandarizar muchas actividades en los países donde opera. Los hábitos locales, las tradiciones culturales y las normas sociales conforman la norma de la comida preferida y más apetecible. Además, los insumos alimentarios suelen ser productos básicos, de manera que la producción tiene limitadas posibilidades de alcanzar economías de escala y la distribución impone altos costos debido a la baja proporción entre valor y peso; así, el marketing tiene mejores resultados cuando se realiza localmente, tomando en cuenta los gustos diferenciados, la competencia y los canales minoristas. No hay duda de que Nestlé puede estandarizar algunas actividades de valor, como los nombres de sus marcas, tal como lo hace con Nestea o Perrier. En última instancia, sin embargo, muchas actividades de la cadena de valor de Nestlé son intrínsecamente inapropiadas para la estandarización global.

Políticas del gobierno local Uno de los temas que abordamos en este texto es la variabilidad de los entornos políticos, jurídicos, culturales y económicos. El origen de muchas de estas variaciones está en las políticas —o en la ausencia de políticas— instituidas por los gobiernos locales. Antes de la crisis financiera global, las EMN enfrentaban pocas diferencias en este sentido ya que los principios del libre mercado estaban determinando las políticas en muchos países. El fundamentalismo de mercado impulsó a las naciones a adoptar un comercio más libre, con mayor privatización y menos regulaciones. Hoy en día, por el contrario, el escepticismo que despierta el capitalismo ha provocado que los gobiernos endurezcan las reglas del juego. Para agravar la situación de las EMN, distintos países han emprendido diferentes caminos para restablecer regulaciones fiscales, monetarias y comerciales. En conjunto, estas tendencias están presionando a muchas EMN a localizar sus actividades de valor.

La gran crisis financiera ha incentivado a los gobiernos a exigir que las empresas multinacionales tengan sensibilidad local.

Un caso ejemplar La industria farmacéutica es proclive a enfrentar este escenario. En teoría, las condiciones de la industria son propicias para que sea la economía la que determine la configuración de la cadena de valor. La competitividad depende de lograr ventajas en costo a partir de la integración global en cualquier lugar que se pueda y siempre que sea posible. Muchas empresas, por ejemplo, venden productos estandarizados y con márgenes de ganancia limitados, como la aspirina; la rentabilidad exige una producción eficiente. Por otro lado, las empresas que ofrecen productos de patente incurren en altos costos de investigación y desarrollo; en este caso, la rentabilidad demanda venderlos en un mercado global.

En consecuencia, las presiones ejercidas por la sensibilidad local exigen que las farmacéuticas multinacionales negocien eficiencia a cambio de acceso al mercado. A pesar de las pocas eficiencias aportadas por una cadena de valor dispersa, las compañías de medicamentos fabrican sus productos en varias ubicaciones distribuidas entre sus mercados clave. En este caso, el criterio para considerarlos "clave" no estriba únicamente en que representen una economía de ubicación favorable; más bien, las EMN dispersan sus actividades para cumplir los requerimientos guber-

namentales con respecto a pruebas clínicas, procedimientos de registro, restricciones de precio y regulaciones de marketing.

Es difícil que una empresa farmacéutica pueda rechazar las prácticas de la industria, tal como hizo Zara en el sector de la moda, y concentrar su cadena de valor para aprovechar la economía de ubicación. En realidad, las regulaciones públicas en la industria médica prácticamente descartan esa alternativa. Además de financiar grandes partes del presupuesto dedicado a la salud, los gobiernos regulan cómo se ejercerá ese presupuesto. Las empresas interesadas en participar deben mostrar sensibilidad al sistema de salud nacional, hacia las normas de atención para los ciudadanos y hacia los grupos de interés locales. Pero enfrentarse a las autoridades políticas poniendo un énfasis excesivo en la sensibilidad local también constituye un riesgo.

Hace algunos años, la imposición de los mercados libres y del fundamentalismo de mercado condujeron a que pocas industrias experimentaran esta situación. Sin embargo, la crisis financiera global sugiere que en los próximos años serán más las que tengan que afrontarla. Bancos, proveedores de energía, medios de comunicación, empresas de extracción, agentes de seguros, compañías dedicadas al cuidado de la salud, fabricantes de automóviles y aerolíneas, por mencionar algunos de los sectores más obvios, están cada vez más expuestos a los caprichos políticos de los gobiernos nacionales. Al enfrentarse a crecientes demandas de transparencia, las EMN se verán obligadas a mejorar la sensibilidad local de sus cadenas de valor. Las que se atrevan a protestar se expondrán a severas sanciones. Los gobiernos locales tienen contundentes herramientas para hacer que las EMN adapten sus actividades. Entre las políticas que sirven a dicho propósito están el proteccionismo, que incentiva la producción local; las regulaciones que restringen los movimientos del mercado y, en última instancia, la orden de retirar la inversión y salir del país.

Revisión de concepto

Las consecuencias de la crisis financiera global han impactado en muchas facetas del entorno de negocios. La creciente intervención estatal en el mercado reduce la libertad de las empresas para aprovechar las eficiencias generadas por la integración global. Por otro lado, quienes consiguen aumentar su sensibilidad a las condiciones nacionales resultan beneficiados.

CUANDO LAS PRESIONES INTERACTÚAN

El esquema IS relaciona las presiones globales y locales que influyen en la estrategia de las empresas multinacionales.

No existe una industria global en donde la estandarización completa o la adaptación total sean una alternativa viable. Por el contrario, todas las industrias, desde las commodities como el petróleo, hasta las de alta tecnología (como la aviónica), deben lidiar con la interacción de las presiones que empujan a la integración global y a la sensibilidad local. La **matriz integración-sensibilidad (IS)** describe las industrias en términos de su interacción, colocándolas en el cuadrante que representa su susceptibilidad a cada presión (vea la figura 11.5).

El esquema IS indica que la presencia de fuertes presiones hacia la sensibilidad local, pero leves presiones hacia la integración global, incentiva la adaptación de las actividades de valor a las

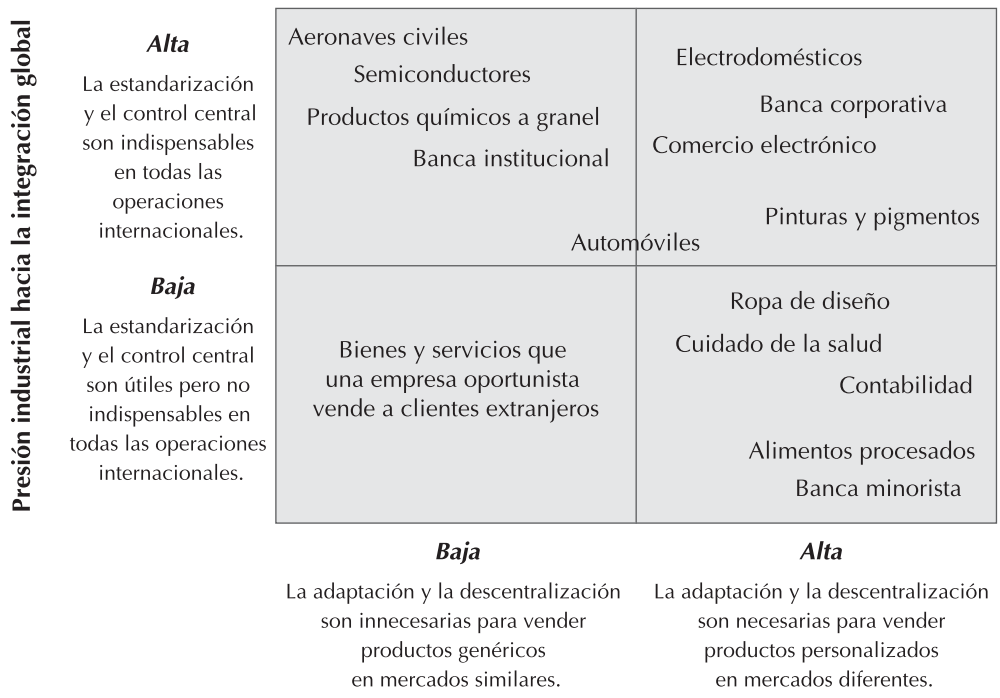


FIGURA 11.5 Matriz integración-sensibilidad; por industria

Cada tipo de estrategia incorpora un concepto único de creación de valor que refleja cómo se resuelve la presión asimétrica en términos de integración global contra sensibilidad local. El esquema IS ayuda a explicar esta respuesta, resaltando la interacción entre cada presión dentro de una industria específica. De esta forma, ayuda a que los gerentes esbocen su estrategia para conciliar las contradictorias exigencias para implementar la estandarización o la adaptación.

condiciones del país anfitrión. En este escenario, EMN como Procter & Gamble, Shiseido o Unilever captan algunos beneficios a partir de la integración global, pero grandes utilidades a partir de la sensibilidad local. Por otro lado, la gran presión para integrarse globalmente, junto con una presión leve hacia la sensibilidad local, impulsa la estandarización. En consecuencia, compañías como Intel, Huawei o ArcelorMittal afrontan presiones competitivas y de costo al concentrar sus actividades de valor. Por último, una tercera alternativa incluye a las EMN que operan en industrias como las de telecomunicaciones, tecnologías de información, automotriz, farmacéutica y servicios financieros.

Estas industrias caen en la zona central del esquema IS, lo cual nos indica que lidian con fuertes presiones hacia la integración global y, simultáneamente, enfrentan poderosas exigencias hacia la sensibilidad local. Configurar y coordinar las actividades de valor para resolver este dilema es una tarea que implica desafíos permanentes. Esta situación, común para empresas como McKinsey, Citibank, Panasonic o Infosys, requiere formatos de configuración y sistemas de coordinación más complejos.

En resumen, el esquema IS ayuda a que los gerentes esbocen su estrategia tomando en consideración las presiones hacia la estandarización y la adaptación que prevalecen en su industria específica.[65] Hacerlo nos ayuda a comprender de qué manera la estructura industrial establece el contexto, la estrategia de la empresa especifica el fin, y la cadena de valor define los medios.

Tipos de estrategia

Como ya se mencionó, el esquema IS contribuye a que los gerentes esbocen su estrategia. Los patrones recurrentes en el mercado identifican las distintas estrategias empleadas por las EMN, permitiéndonos englobarlas en cuatro categorías: *estrategias internacionales, multinacionales, globales,* o *trasnacionales*. A continuación definiremos las características de cada tipo, haciendo hincapié en sus implicaciones para la configuración y la coordinación de la cadena de valor. En la tabla 11.3 se resume este análisis.

ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Las empresas adoptan una **estrategia internacional** cuando quieren aprovechar sus competencias clave en el contexto internacional de una industria marcada por leves presiones hacia la integración global y la sensibilidad local (esto es, compañías ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo del esquema IS). Esta estrategia depende de que las subsidiarias locales gestionen la cadena de valor configurada y coordinada por la sede central en el país de origen. El control final está en manos de los ejecutivos de la sede central porque ellos comprenden mejor las competencias clave de la empresa y saben cómo transferirlas a los mercados internacionales. Las subsidiarias tienen poder limitado para adaptar productos o procesos. Entre las EMN que implementan una estrategia internacional están Apple, McDonald's, Kellogg y Google.

Estrategia internacional y cadena de valor Elementos más importantes de la cadena de valor de la empresa, como podrían ser las funciones de investigación y desarrollo o de posicionamiento de marca, quedan centralizados. Google, por ejemplo, desarrolla la arquitectura fundamental de sus productos web en el famoso Googleplex de Mountain View, California. La compañía permite que sus subsidiarias nacionales personalicen aspectos menores de sus páginas web para ajustarse a las diferencias locales en términos de idioma o alfabeto. Sin embargo, es en Googleplex donde se desarrollan los productos y se determinan los procesos para implementar las operaciones en el extranjero.

La estrategia internacional aprovecha en los mercados extranjeros las competencias clave de una compañía.

Beneficios de la estrategia internacional La estrategia internacional crea valor al transferir las competencias clave a las unidades ubicadas en los mercados extranjeros, en donde los rivales carecen de una alternativa competitiva. En otras palabras, la sede central transfiere habilidades e ideas a las operaciones en el extranjero; esto no implica, una transferencia de poder. La estrategia internacional funciona bien cuando las condiciones de la industria no demandan altos niveles de integración global o sensibilidad local, y cuando la empresa posee una competencia clave que los rivales extranjeros no tienen. En estas circunstancias, su implementación crea costos operativos moderados (los gastos por la extensión y supervisión de los productos) y genera altas utilidades (resultado del apalancamiento internacional).

TABLA 11.3 Características de los tipos de estrategia utilizados por las empresas multinacionales

¿Qué factores intervienen en las decisiones que toma una empresa con respecto a cómo lidiar con las presiones que la empujan a la integración o a la sensibilidad? Los gerentes, conocedores de la estructura de la industria y de los incentivos de la creación de valor, ponderan las características de las cuatro estrategias arquetípicas para tomar su decisión. En esta tabla se resumen los puntos clave en que debe basarse la comparación.

	Internacional	Multinacional	Global	Trasnacional
Orientación	Aprovechar las competencias clave y las innovaciones del país de origen en las posiciones competitivas alcanzadas en el extranjero.	Diferenciar productos para que respondan a las diferencias nacionales en preferencias del consumidor, características de la industria o regulaciones gubernamentales.	Su objetivo son las necesidades o deseos que respaldan la venta de productos estandarizados en todo el mundo. Hace hincapié en el volumen, la reducción de costos y en la eficiencia.	Maneja simultáneamente las tensiones de la integración global y de la diferenciación local, de manera que pueda aprovecharse el conocimiento especializado y promoverse el aprendizaje mundial.
Configuración de la cadena de valor	Concentrada; las actividades de valor se centralizan en la empresa matriz.	Dispersa; las subsidiarias tienen cierta libertad para adaptar las actividades de valor a las condiciones locales.	Concentrada; la configuración de la cadena de valor explota la economía de ubicación.	Producción centralizada de los principales componentes según las economías de ubicación y los efectos de escala. Ensamblaje y adaptación dispersos en respuesta a las preferencias locales.
Coordinación de la cadena de valor	Coordinación centralizada de los procesos; la matriz mantiene el control de las actividades de valor para aplicar, regular y proteger las competencias clave.	Las subsidiarias operan casi de manera independiente. La autonomía les permite adaptar las actividades a las circunstancias del mercado local.	Las presiones que ejerce la industria hacia la maximización de la estandarización y la contención de costos exigen coordinar las operaciones de las actividades de valor desde una perspectiva global.	Los recursos están sólo parcialmente centralizados debido a las presiones simultáneas hacia la integración y la sensibilidad local. Los mecanismos de coordinación respaldan la centralización de las actividades de valor, ya sea en la sede central o en las subsidiarias.
Ventaja clave	Facilita la transferencia de las habilidades y el *know-how* de la empresa matriz a las unidades internacionales.	Menos necesidad de apoyo central para manejar las actividades locales. Mayor sensibilidad a las preferencias locales.	Configura y coordina las actividades de valor para generar productos de bajo costo y alta calidad que difieren un poco, pero resultan atractivos para los consumidores de todo el mundo.	Apoya la eficiencia, impulsa la efectividad y aprovecha el aprendizaje que permite que las innovaciones atiendan a los mercados globales y locales.
Desventaja clave	La centralización de la cadena de valor en el país de origen suele debilitar la eficiencia de la configuración y la flexibilidad de la coordinación.	Estimula el fenómeno de "copia al carbón" que produce actividades de gestión, diseño, producción y marketing ineficientemente repetidas entre las subsidiarias.	Limita las oportunidades de aprendizaje debido al predominio del estándar global. Requiere mayor coordinación para ajustar la matriz global de insumos y producción.	Requiere de elaborados mecanismos para integrar las operaciones dispersas. Es difícil de configurar, compleja de coordinar y propensa a generar problemas de desempeño.
Ubicación en el esquema IR	Presión hacia la integración global: baja. Presión hacia la sensibilidad local: baja.	Presión hacia la integración global: baja. Presión hacia la sensibilidad local: alta.	Presión hacia la integración global: alta. Presión hacia la sensibilidad local: baja.	Presión hacia la integración global: alta. Presión hacia la sensibilidad local: alta.
Ejemplos	Kraft, Google, P&G, Nucor, Harley Davidson, Baidu, Apple, Carrefour, Infosys.	Unilever, Nestlé, Heinz, The Body Shop, McDonald's, Johnson & Johnson, Pfizer.	Toyota, Canon, Haier, Texas Instruments, Caterpillar, Otis Elevator, Wal-Mart, Huawei, LVMH, American Express, Nokia, Cisco.	GE, Tata, Zara, IBM.

Limitaciones de la estrategia internacional El hecho de que la sede central tenga una perspectiva limitada del resto del mundo puede ocasionar una mala interpretación de los mercados extranjeros. El aprovechamiento de la competencia clave de la empresa, según lo que entiendan por ello los ejecutivos de la sede central, desalienta la adaptación local. De acuerdo con este razonamiento, el campo de pruebas para nuevas ideas es el mercado nacional, no el de los países extranjeros. Esta orientación resulta exitosa bajo la condición de que los esfuerzos de los competidores foráneos sean infructuosos. En cualquier caso, siempre existe el riesgo de que alguno descubra una forma de competir. Sin previo aviso, un competidor innovador podría trastocar la estructura de la industria. Google, por ejemplo, enfrenta competidores locales cada vez más aptos en Corea del Sur y China —Naver y Baidu, respectivamente—, cuyas sensibilidades nativas con respecto a las tendencias de búsqueda están dándoles una buena posición en los mercados asiáticos de rápido crecimiento.[66]

Una estrategia internacional es adecuada para las EMN que (1) tienen una competencia clave de la cual carecen sus rivales extranjeros, y (2) no enfrentan fuertes presiones hacia la integración global o la sensibilidad local.

ESTRATEGIA MULTINACIONAL

La **estrategia multinacional** se basa en la idea de que las condiciones locales únicas diferencian los mercados nacionales frustrando, en consecuencia, la ambición de la sede central de supervisar las operaciones en el extranjero. Por supuesto, la sede central podría tratar de salvar la brecha entre los mercados, pero casi siempre ésta resulta demasiado ancha. En términos más sencillos, la singularidad de las condiciones locales puede crear excepciones que superan las habilidades de los directivos del país de origen de una empresa. Así, sin importar cuán inteligentes sean o qué tan motivados estén, los gerentes con sede en Chicago enfrentarán, inevitablemente, límites cognitivos cuando dirijan a sus subordinados que trabajen en mercados que demandan altos niveles de sensibilidad local.[67] Las señales persistentes de que los gerentes locales cuentan con una mejor comprensión instintiva del mercado doméstico que aquellos ubicados en la sede central avalan la implementación de una estrategia multinacional. A partir de ésta, la sede central puede delegar a sus subsidiarias extranjeras la autoridad necesaria para adaptar las actividades de valor a las circunstancias locales.

Johnson & Johnson (J&J) es un ejemplo de este tipo de estrategia. Desde el punto de vista filosófico, la lógica es que las diferencias inalienables entre países impiden implementar una dirección universal. Los líderes de J&J han concluido que el desempeño corporativo mejora al permitir que las 250 unidades de negocio que tiene en todo el mundo se comporten como empresas pequeñas, emprendedoras e innovadoras.[68] El papel de la sede central es bastante inequívoco: consiste en ofrecer productos de clase mundial, apoyo financiero y habilidades de marketing para respaldar a sus casi independientes subsidiarias.

La estrategia multinacional ajusta las actividades de valor a las circunstancias locales.

Estrategia multinacional y cadena de valor Las empresas que implementan una estrategia multinacional sostienen que las condiciones particulares del mercado hacen que el diseño de la cadena de valor sea una prerrogativa de la subsidiaria local, y no una decisión unilateral de la sede central. Por lo tanto, los gerentes de, digamos, una fábrica de mochilas ubicada en Singapur, deben decidir qué tipo de producto quieren fabricar porque son ellos los que comprenden cuál diseño resulta más atractivo para los consumidores locales. En consecuencia, el tamaño, la forma y el estilo de ese producto podrían diferir de los fabricados en sus plantas filiales de Estados Unidos, México o Ucrania. De manera similar, si el gobierno local ofrece incentivos para la manufactura realizada dentro de sus fronteras, la subsidiaria podría construir su propia planta; si los consumidores locales prefieren tratar directamente con los vendedores en lugar de apoyarse para ello en los medios masivos de comunicación, la subsidiaria podría desarrollar una fuerza de ventas; si el país modifica su legislación laboral, la subsidiaria podría ajustar en consecuencia sus políticas de recursos humanos.

Beneficios de la estrategia multinacional La estrategia multinacional tiene sentido cuando una EMN enfrenta grandes presiones hacia la sensibilidad local y una baja necesidad de reducir costos a través de la integración global (esto es, cuando se ubica en el cuadrante inferior derecho del esquema IS). Esta estrategia también reduce el riesgo político gracias a la posición local de la empresa; disminuye el riesgo de tipos de cambio porque la necesidad de repatriar los fondos es menos relevante; aumenta el prestigio de la empresa debido a su protagonismo nacional; impulsa el potencial de crecimiento gracias a su celo emprendedor, y eleva el potencial de crear productos innovadores gracias a su función local de investigación y desarrollo.

Procter & Gamble, por ejemplo, tiene implementada una estrategia multinacional. Respondiendo al escaso espacio de almacenamiento típico de los hogares japoneses, la unidad de investigación y desarrollo de su subsidiaria japonesa inventó una tecnología que reduce el grosor de los pañales infantiles sin disminuir su capacidad de absorbencia. Esta innovación creó valor para P&G en Japón y, en su momento, para toda la empresa a nivel mundial. De manera similar, McDonald's comenzó su contraataque contra las cadenas de cafeterías con un ensayo previo en Rusia. En 2003 abrió en ese país sus McCafés, aprovechó la experiencia para perfeccionar sus bebidas estilo *expresso* y luego, en 2009, llevó el concepto a Estados Unidos.[69] Historias de éxito como éstas provocan que las EMN implementen la estrategia multinacional para dispersar sus centros de investigación y desarrollo por todo el mundo.

En virtud de que alienta la imitación, con mucha frecuencia la estrategia multinacional resulta inaceptablemente costosa.

Limitaciones de la estrategia multinacional La estrategia multinacional muchas veces resulta inaceptablemente costosa por fomentar la replicación innecesaria de capacidades ya existentes en otras sedes de la EMN. En esencia, la EMN opera unidades "idénticas" en todo el mundo. La personalización de las actividades de valor en los mercados locales es costosa. Tener diferentes diseños de producto exige contar con diversos materiales; además, las corridas de producción son menores, los programas de marketing son especializados, la distribución emplea distintos canales y el intercambio de información se da a través de diferentes formatos. En consecuencia, la estra-

tegia multinacional no resulta práctica en situaciones sensibles al costo. Carrefour, por ejemplo, enfrentó problemas en Estados Unidos cuando tuvo que lidiar con las preferencias locales, así que cambió su exitosa estrategia internacional por una multinacional. Finalmente, los altos costos que esto implicó forzaron a que Carrefour tomara la decisión de dar por concluidas sus fallidas operaciones en el país.

Las EMN que implementan la estrategia multinacional suelen afrontar complicaciones en materia de coordinación. La adaptación local promueve estilos de dirección y diseños de la cadena de valor que difieren de una unidad a otra. Por su parte la sede central, como carece de la suficiente autoridad, cuando se trata de coordinar las actividades debe dejar de lado las órdenes para recurrir a la persuasión; la dificultad que esto entraña se incrementa a medida que aumenta el número de subsidiarias. La aparición de luchas por el poder aniquila la competitividad de la compañía. Por ejemplo, J&J lanzó el Tylenol en Estados Unidos en 1960, promocionándolo como un analgésico de libre venta. El producto estuvo disponible en sus unidades de todo el mundo poco tiempo después. Sin embargo, a pesar de la insistencia de la sede central, su casi independiente unidad japonesa comenzó a venderlo en el país nipón hasta el 2000.

ESTRATEGIA GLOBAL

La **estrategia global** estimula el desempeño mundial al fabricar y vender productos comunes que varían poco —si acaso varían— de un país a otro. Esto se debe a que los directivos perciben grandes presiones hacia la integración global, pero leves presiones hacia la sensibilidad local (ello implica que la empresa se ubique en el cuadrante superior derecho del esquema IS). Las EMN que están en esta situación respetan por completo los estándares de producción y marketing al tiempo que luchan por alcanzar el liderazgo en costos.

En términos de producción, estas empresas explotan las economías de ubicación y aprovechan las economías de escala sin perder de vista que usar sus recursos para cualquier otra cosa que no sea mejorar la eficiencia erosiona la competitividad. En términos de marketing, la estrategia global vende productos estandarizados que no requieren adaptación o que requieren sólo muy poca. Para que la integración global tenga éxito es preciso que incluya sensibilidad local en el establecimiento de los parámetros operativos.

La estrategia global lidera, sin duda, la estandarización global.

Aunque estridente, el fenómeno del "precio de China" describe los principios de la estrategia global. El precio de China se refiere a las situaciones en que las empresas chinas hacen algo por un precio significativamente menor que el de los países occidentales. En el peor de los casos, esto significa que los rivales chinos venden productos por un precio menor al valor que tiene la materia prima en Occidente.[70] Muchas empresas chinas aplican el enfoque del precio de China dentro del contexto de la estrategia global. Las empresas multinacionales rivales que implementen una estrategia global deberán configurar y coordinar ingeniosamente las actividades de valor. De lo contrario, su única alternativa es el caos.[71]

En el caso de algunos bienes, sobre todo ***commodities*** (productos básicos), la estrategia global representa, esencialmente, la única alternativa. Los productos básicos atienden necesidades universales (piense en gasolina, acero, aspirina, circuitos de memoria digital, azúcar, etc.). Las preferencias de los consumidores de distintos países, si no son idénticas, cuando menos son muy similares. El hecho de que los consumidores elijan entre productos prácticamente idénticos (esto es, gasolina de la empresa X o gasolina de la empresa Y) hace que el precio sea el único punto distintivo. Al fabricar y comercializar un producto estandarizado, la estrategia global convierte la eficiencia mundial en una competencia de precio.

La estrategia global no es exclusiva de los mercados de commodities. La globalización del mercado incentiva a empresas como Zara (en ropa) o LVMH (en bienes de lujo) a estandarizar productos históricamente diferenciados para atender al mercado mundial, a fabricarlos en escala global y comercializarlos a través de unos cuantos canales de distribución especializados. No hay duda de que existen diferencias en las preferencias de los consumidores trasnacionales; sin embargo, la estrategia global presume que, si tienen la oportunidad de elegir, los consumidores locales comprarán un producto de alta calidad y bajo precio sin importar su país de origen. Yendo más lejos, si el producto les ofrece mayor calidad a un precio menor en comparación con el sustituto fabricado localmente, los consumidores dejarán de lado el nacionalismo a fin de maximizar su poder adquisitivo.

Las empresas que eligen implementar la estrategia global enfrentan grandes presiones hacia las reducciones de costo, pero poca presión hacia la sensibilidad local.

Estrategia global y cadena de valor Los estándares de eficiencia de la estrategia global imponen severas condiciones a la configuración de la cadena de valor. Lo ideal es que una EMN sea

líder en costos. De lo contrario, deberá ser competitiva frente a la organización que marque la pauta en su industria. El liderazgo en costos exige contar con fábricas de escala global, en ubicaciones óptimas, que sean capaces de respaldar operaciones eficientes —por ejemplo, una fábrica de calzado localizada en Vietnam, una de autopartes en China, un centro telefónico de servicio en India—. Una vez configuradas, la sede central coordina las actividades mediante prácticas y procesos de estandarización. En este caso, la autoridad estratégica permea poco al nivel local.

Beneficios de la estrategia global La estrategia global es una buena opción para las industrias (1) que hacen hincapié en las operaciones eficientes, y (2) en donde las presiones hacia la sensibilidad local son inexistentes o pueden ser neutralizadas ofreciendo un producto de alta calidad a un precio más bajo que el del sustituto local (en esencia, es para las industrias ubicadas en el cuadrante superior izquierdo del esquema IS). Estas condiciones predominan en muchas industrias manufactureras y de servicios.

La industria inalámbrica, por ejemplo, avala los estándares globales que impulsan la demanda de productos estandarizados en todo el mundo.[72] De manera similar, la industria de tarjetas de crédito ha estandarizado los protocolos de pago electrónico que apoyan el uso por los clientes y la aceptación de los comerciantes de esta forma de pago en todo el mundo. En ambas industrias las EMN actúan de la misma forma: tanto Nokia como American Express, por ejemplo, han implementado una estrategia global.

Limitaciones de la estrategia global La estandarización ofrece poca libertad a las EMN para adaptar las actividades de valor a las condiciones locales. Con frecuencia, el surgimiento de innovaciones importantes convierte una cadena de valor bien afinada en una máquina inservible. El duro embate de la crisis financiera internacional provocó el fracaso de las estrategias globales de empresas como Citibank, Royal Bank of Scotland y Fortis, entre otras. A pesar del liderazgo global en los mercados de capital, el cambio paradigmático ocasionado por la crisis y la subsecuente demanda de sensibilidad local convirtieron muchas de las fortalezas de estas compañías en debilidades.

ESTRATEGIA TRASNACIONAL

La **estrategia trasnacional** se basa en la premisa de que el entorno actual de consumidores, industrias y mercados interconectados demanda que las EMN configuren una cadena de valor que explote las economías de ubicación y coordine las actividades de valor para aprovechar las competencias clave al tiempo que concilia las presiones globales y locales (por lo tanto, se trata de empresas que se sitúan en el cuadrante superior derecho del esquema IS). Desde luego, la definición de esta estrategia involucra muchas ideas como para procesarlas al mismo tiempo, pero para comprenderla basta pensar en ella como una forma de compromiso entre la integración global y la sensibilidad local guiada por el propósito de aprovechar el conocimiento especializado de las EMN siempre que sea posible y en toda oportunidad que lo permita.

En términos prácticos, la estrategia trasnacional incentiva a las EMN a adaptar, con sujeción a estándares mínimos de eficiencia, sus actividades en cada país tomando en consideración las condiciones culturales, políticas, jurídicas y económicas imperantes. Ahora bien, a manera de rompimiento crítico por lo que se refiere a la estrategia multinacional, la estrategia trasnacional aplica métodos de coordinación para difundir los aprendizajes obtenidos a partir de experiencias únicas vividas en cada una de las operaciones globales de una subsidiaria. La difusión de innovaciones utiliza el conocimiento propio recién adquirido y dispara la competitividad.

La estrategia trasnacional reconcilia simultáneamente la integración global y la sensibilidad local en formas que aprovechan la competencia clave de la empresa en todas sus operaciones mundiales.

Estrategia trasnacional y cadena de valor La estrategia trasnacional se basa en una cadena de valor sofisticada que promueve, simultáneamente, la integración, la sensibilidad y el aprendizaje. Combina el estándar de atención al mercado que es propio de la sensibilidad local con el estándar de eficiencia de la integración global. Su principal aporte es el "aprendizaje global" interactivo que permite a las EMN descubrir nuevas formas de aprovechar sus competencias clave. Luego, difunde las innovaciones resultantes en todas sus operaciones globales.

Más que promover una coordinación de arriba hacia abajo (esto es, de la sede central hacia la subsidiaria extranjera) o de abajo hacia arriba (de la subsidiaria extranjera a la sede central), esta estrategia incentiva los flujos de conocimiento entre el generador de una idea y los adoptantes de la idea, sin importar en dónde resida cada uno de ellos. La EMN que implementa una estrategia trasnacional considera que su red de subsidiarias constituye una ventaja competitiva; y eso es, siempre y cuando la multinacional encuentre formas de animar a los trabajadores a comunicarse y mostrarse colaborativos.

Estrategia transnacional: un caso ejemplar ¿Qué tan sencillo es que una EMN implemente la estrategia trasnacional? Aunque éste es un objetivo complejo, la experiencia de GE indica que puede lograrse. En la década de 1980, las crecientes amenazas de sus competidores de bajo costo en Asia condujeron a GE a buscar oportunidades para vender sus productos en los mercados globales. Los directivos consideraron que ampliar sus ventas a escala global favorecería la creación de economías de escala. Jack Welch, su CEO en aquella época, declaró: "La idea de que una compañía sea global es absurda. Los negocios son globales, las empresas no". Las divisiones como tales, independientemente de en dónde estuvieran ubicadas, respondían a un estándar de desempeño muy simple: "Ser la número 1 o 2" en su industria nacional; de lo contrario, el único camino posible era su desaparición.

A finales de la propia década de 1980, el sentido de globalización de GE se modificó; el interés ya no estaba puesto en hallar nuevos mercados, sino en encontrar nuevas fuentes de suministro que ofrecieran insumos de alta calidad a bajo costo sin importar en qué lugar del mundo estuvieran. Conforme la integración fue vinculando más sus mercados, GE redefinió su perspectiva sobre la globalización elevándola a la categoría de tema estratégico dominante. En coherencia con ello, Welch subió el estándar de desempeño de sus negocios a partir de su clasificación en la industria nacional hasta el de la industria global.

Más o menos en aquella época, Welch expesó su visión de la *organización sin fronteras*, un término sugerente que hacía referencia a la empresa trasnacional. Según su punto de vista, una organización sin fronteras era "un entorno abierto, de amplio criterio, abierto a la búsqueda y al intercambio de nuevas ideas sin importar su origen". Welch explicó: "La organización sin fronteras que imaginamos eliminará las barreras entre ingeniería, manufactura, marketing, ventas y servicio al cliente; no reconocerá distinción alguna entre operaciones nacionales y extranjeras; nos sentiremos igualmente a gusto haciendo negocios en Budapest y en Seúl que en Louisville y Schenectady".[73]

Varias historias de éxito surgieron de la cadena de valor de GE: aumento de eficiencia en su negocio de electrodomésticos, soluciones de productividad en iluminación, mejora de la efectividad en las transacciones de capital de la empresa, reducciones de costo en los motores para aeronaves y mejor gestión contable global en plásticos. Las lecciones aprendidas se difundieron hacia otras áreas de negocio de GE. De hecho, si algún gerente se rehusaba a compartir sus ideas con los demás, su carrera en la compañía se daba por terminada; como explicó Welch: "Nos interesa la gente que no pone límites a su empleo. Si es territorial, egocéntrico, egoísta e incapaz de buscar nuevas ideas, en GE no hay lugar para usted".

Las metas simultáneas de la estrategia trasnacional son: integración global más eficiente, sensibilidad local más efectiva y difusión más sistemática de las innovaciones.

Poco después, GE pasó a la tercera fase de su evolución en el área de globalización. Además de hacer hincapié en mercados y fuentes de suministro globales, Welch impulsó a sus gerentes a "globalizar el intelecto de la compañía" buscando las mejores prácticas y las ideas más atractivas en cualquier parte, vengan de quien vengan, para luego difundirlas hacia todas las operaciones globales de General Electric.

Hacia 1999, cuando Welch estaba por retirarse de la presidencia, GE fue nombrada la empresa más respetada del mundo por el *Financial Times*; Jack Welch, por su parte, fue considerado el CEO del siglo XXI. Quien le sucedió en el cargo, Jeffrey Immelt, dio continuidad a sus esfuerzos y ha explicado que el éxito en los negocios internacionales en realidad depende "de la gente, no de dónde estén ubicados los edificios donde ésta trabaja. Hay que capacitar a las personas de manera que estén preparadas para desempeñar cargos de liderazgo y luego ascenderlas. Ésa es la mejor forma de volverse más globales".[74]

El desempeño de GE es un ejemplo claro del principio que guía la estrategia trasnacional: hacer de las ideas —constantemente sometidas a prueba, mejoradas y compartidas en todas las unidades diseminadas por el mundo— el fundamento de la configuración y la coordinación de la cadena de valor. A medida que los gerentes traducían las ideas en mejores diseños, mejores métodos de producción y mejores programas, tomaban decisiones más rentables. Las ideas fluían desde una unidad ubicada en alguna parte de la cadena de valor hasta unidades situadas en cualquier otra parte de la misma sin importar qué tan lejos estuvieran entre sí. El resultado fue que la integración y la sensibilidad se dieron de modo más eficiente y las innovaciones se difundieron más sistemáticamente.

Beneficios de la estrategia trasnacional La orientación hacia el aprendizaje que caracteriza a la estrategia trasnacional contribuye a equilibrar las presiones competitivas hacia la integración global con aquellas que impulsan la sensibilidad local. La vitalidad del aprendizaje prepara a los gerentes para responder ante los entornos cambiantes, reorientando las actividades sin imponer burocracias adicionales. En última instancia, estas capacidades permiten la estandarización de algunas actividades con el propósito de generar las eficiencias demandadas por la integración global y, además, adaptar otras actividades a las circunstancias locales. La EMN que implementa una

La estrategia trasnacional incentiva el uso de sofisticados métodos de coordinación para difundir las lecciones aprendidas en una unidad hacia todas las demás unidades.

estrategia trasnacional encuentra formas de lograr estos objetivos sin sacrificar excesivamente los beneficios de la estandarización en favor de las exigencias de sensibilidad.

Así, ¿qué tipo de EMN puede aspirar a la implementación de una estrategia trasnacional? En general, aquella que enfrentando presiones hacia la integración global y la sensibilidad local, todavía detecta oportunidades de aprovechar el conocimiento único que permea su cadena de valor. En la década de 1990, esta opción atrajo a algunas compañías. Sin embargo, la dificultad de contar con sistemas de comunicación predominantes obstaculizó la difusión eficiente de las ideas entre las redes de subsidiarias. Por otro lado, las diferencias nacionales, aunque estaban restringiéndose, todavía eran sustanciales. El cambio de siglo atestiguó las condiciones (cada vez más EMN competitivas procedentes de una mayor diversidad de países) y tendencias del entorno (la consolidación de internet, el surgimiento de sistemas de telecomunicación subordinados, el aumento de conexión entre las naciones) que apoyaban la estrategia trasnacional.

En la actualidad, la inclinación a restaurar la sensibilidad local de las EMN podría acelerar la tendencia hacia la implementación de estrategias trasnacionales. Los conflictos internos de los gobiernos y su desconfianza con respecto a las agendas globales de las EMN han propiciado el establecimiento de agresivas regulaciones locales. Para preservar la competitividad ante una rivalidad intensificada, las EMN necesitan configurar cadenas de valor sofisticadas con capacidad para aprender a aprovechar las eficiencias de la integración global y, al mismo tiempo, atender las demandas de sensibilidad local.

La estrategia trasnacional, sin duda difícil de especificar en términos teóricos, también presenta problemas para su implementación práctica. Sus limitaciones son resultado de complicadas agendas, altos costos y límites cognitivos.

Limitaciones de la estrategia trasnacional La estrategia trasnacional es difícil de configurar, compleja de coordinar y propensa a fallar. Reconciliar las presiones hacia la integración y hacia la sensibilidad local, tarea a la que se suma la complicación que supone la necesidad de manejar el conocimiento a nivel mundial, es capaz de abrumar hasta a la empresa mejor intencionada. Por cada GE hay decenas de ABB, Philips, Panasonic y Acer luchando por implementarla. Por otro lado, desarrollar una red de buena disposición entre los empleados, instalar los sistemas de información necesarios y sortear la ambigüedad de la toma de decisiones sujeta a criterios múltiples resulta caro. Los costos asociados son difíciles de justificar cuando las economías en desaceleración exigen racionalizar las actividades.

Viendo a Futuro ¿Qué hay de nuevo en el universo de los tipos de estrategia?

La gama de estrategias "internacional-multinacional-global-trasnacional" ha predominado durante varios años en la teoría de los negocios internacionales. Sin embargo, la desaceleración de la globalización, la creciente intervención de los países anfitriones y el rápido desarrollo de las economías emergentes ponen sobre la mesa un interesante tema: ¿qué tipos de estrategia podrían implementar las EMN en el futuro?

Evolución de las corporaciones multinacionales

Hay quienes ven un escenario en evolución en el hecho de que las EMN siguen respondiendo sistemáticamente al constante despliegue de estándares de globalización. Sam Palmisano, CEO de IBM entre 2002 y 2011, tiene una perspectiva interesante en relación con esta tesis. Reflexionando en torno de la evolución de IBM, él sostiene que la empresa atravesó por tres fases estratégicas en su trayectoria hacia la potencia global.

En primer lugar, existía un decimonónico "modelo internacional según el cual la empresa tenía una sede central, tanto física como mentalmente, en su país de origen y, para comercializar los bienes que producía, usaba unas cuantas oficinas de ventas que mantenía en el extranjero". En otras palabras, IBM se enfocaba en los tratos comerciales que ocurrían en su país de origen. La sede central configuraba y coordinaba la cadena de valor sin tomar en cuenta las aportaciones de las unidades extranjeras. En aquel momento, por lo tanto, la empresa tenía implementada una estrategia internacional.

La segunda fase de la evolución llevó a IBM a asumir la posición de la clásica empresa multinacional del siglo XX. Bajo este modelo, la compañía matriz creó en el extranjero versiones más pequeñas de sí misma. Tales "satélites" estaban bajo el mando de ejecutivos del país de origen enviados ahí por la sede central. Por lo general, estos individuos tenían experiencia técnica, pero poseían un limitado conocimiento cultural y muy poco dominio del idioma extranjero. En cierto sentido, la única característica multinacional que ostentaban estos ejecutivos era el cargo temporal que desempeñaban. El cambio de contexto en la competencia global fue erosionando gradualmente la economía de esta alternativa de copias "idénticas" de la empresa. El costo de la redundancia —en esencia cada país operaba su propia cadena de valor— se volvió inaceptable.

La tercera fase, a la que podríamos llamar "de la empresa globalmente integrada", se caracteriza por la ubicación de inversiones, personas y trabajo en cualquier lugar del mundo "con base en el costo correcto, las habilidades apropiadas y el entorno de negocios

adecuado, dejando que el trabajo fluya a los lugares en donde será realizado… más eficientemente y con la mayor calidad".[75] Antes, las barreras a la configuración y la coordinación restringían los flujos de conocimiento, las oportunidades de producción y las alternativas organizacionales. Ahora, tal como sucede con internet, la empresa globalmente integrada diseña su estrategia, configura sus actividades y coordina sus procesos para conectar todo, en cualquier lugar, las veinticuatro horas del día los siete días de la semana.

La empresa metanacional

Un nuevo tipo de corporación global, la empresa metanacional, está desarrollando su capacidad para encontrar ideas, actividades y percepciones únicas que complementen sus operaciones actuales y creen nuevas oportunidades que puedan ser aprovechadas. Esta empresa "construye una nueva clase de ventaja competitiva al descubrir, acceder, movilizar y explotar el conocimiento producido en muchas ubicaciones alrededor del mundo".[76] De acuerdo con la teoría, las compañías metanacionales conquistan los mercados internacionales al desarrollar cadenas de valor con tres competencias:

- La capacidad de anticipar y acceder a tecnologías todavía no explotadas y a tendencias de consumo aún no identificadas.
- La capacidad de aprovechar globalmente el conocimiento disperso generado por sus subsidiarias locales.
- La capacidad de movilizar el conocimiento fragmentado para generar innovaciones que produzcan, comercialicen y transfieran valor en una escala global.

Algunas personas consideran que empresas multinacionales como Shiseido y PolyGram son empresas metanacionales emergentes, capaces de transformar el conocimiento subutilizado en innovaciones globalmente dominantes.

La empresa micro-multinacional

También hay especialistas que sostienen la opinión de que la frontera evolutiva de las EMN está determinada por el tamaño. Mucha gente da por sentado que las EMN deben tener una dimensión colosal para poder dominar el globo. Sin embargo, la cantidad de multinacionales se ha incrementado en todo el mundo, pero su tamaño promedio está reduciéndose; de hecho, muchas de las aproximadamente 70 mil empresas que operan a nivel internacional tienen menos de 250 empleados. Esta anomalía indica el advenimiento de la era de las micro-multinacionales: pequeñas y ágiles empresas, surgidas ya en un contexto global y que cuentan con operaciones mundiales desde su fundación.[77] A diferencia de sus contrapartes más grandes, que se han expandido internacionalmente al ingresar poco a poco a nuevos mercados, las micro-multinacionales logran un alcance global inmediato operando en naciones con abundantes consumidores, una fuerza laboral productiva e industrias muy atractivas.

La glocalización

Algunos defensores del poder del pensamiento regionalizado crearon el extraño término de "glocalización" como una forma de equilibrar los imperativos globales y locales.[78] La glocalización aboga por la implementación de valores globales consistentes y tácticas locales personalizadas. Sin embargo, recomienda la organización de la cadena de valor con un sesgo hacia los entornos regionales. De acuerdo con su argumento, hacerlo de esta manera permite que una empresa multinacional glocalizada aproveche su red regional para obtener las eficiencias necesarias y, al mismo tiempo, mantenga la flexibilidad adecuada para adaptarse localmente.

Son tres las condiciones que dan fundamento a la glocalización. Primero, la existencia de bloques de comercio regional (como UA, ASEAN, CARICOM, UE, TLCAN) que crean mercados con economías de ubicación favorables. En segundo lugar, que haya un flujo conveniente de información, bienes y servicios capaz de favorecer la distribución eficiente y la implementación de mecanismos racionales de comercio. La tercera condición es que las personas ubicadas dentro de una región compartan puntos de vista similares e intereses convergentes.

La cibercorporación

Por último, está la cibercorporación, una forma de empresa inimaginable hace una generación pero factible hoy en día.[79] Para la cibercorporación, los límites nacionales ya no son relevantes para la organización de consumidores, mercados o industrias. Lo que define las fronteras del ciberespacio son las evolucionadas tecnologías de internet y no la geografía física determinada en un mapa. Un ejemplo de ello es Facebook, una empresa con presencia física en su sede central de California, pero cuya fuerza laboral de 2 mil empleados atiende a más o menos 900 millones de "clientes" repartidos en más de 150 países, a través de una interfaz de sitio web que se traduce a más de 100 idiomas.

Las cibercorporaciones desarrollan habilidades que les permiten reaccionar en tiempo real a los cambios que presentan los clientes, la industria y el entorno. Este tipo de empresa pone en acción perspectivas y estrategias que inclinan las cadenas de valor hacia el mundo virtual para vincular las habilidades que conforman sus redes dinámicas. La cibercorporación, creada para ser rápida y capaz de implementar estrategias que aprenden, evolucionan y transforman, establecerá los estándares de las EMN en un mundo definido por el principio de singularidad.

El tipo no importa…

Considerando todo lo anterior, hoy en día la siguiente estrategia global es más especulación que estipulación. Independientemente del tipo que surja, esperamos que ejemplifique los indicadores históricos de una gran estrategia: una cadena de valor innovadora puesta en acción por personas brillantes que articulen visiones llenas de perspicacia y metas prácticas que modifiquen las reglas del juego.

CASO Cadenas de valor: dónde, cuándo y por qué[80]

La difusión del trabajo, de la tecnología, y de las empresas fuera de los países desarrollados —específicamente del hemisferio occidental— y su ingreso en los mercados emergentes, representa cada vez con más frecuencia cambios paradigmáticos en los estándares de la globalización. Las EMN que operan en los mercados emergentes y avanzados responden en consecuencia, replanteando sus estrategias y restableciendo sus cadenas de valor para competir en un mundo totalmente nuevo. En ambos casos, la sofisticación mejorada de las tecnologías de información abre nuevas opciones para la investigación y el desarrollo; por su parte, la habilidosa logística de las cadenas de suministro permite dispersar la producción, abriendo nuevos mercados para los productos (por ejemplo, los paneles solares son fabricados en Shanghai pero se venden en Estocolmo) y servicios que antes no eran sujetos a comercialización (como las placas de rayos X que pueden ser tomadas en Boston pero interpretadas en Bangkok, por decir algo). Estas tendencias y otras similares modifican la economía de ubicación. En consecuencia, los estándares de configuración y coordinación de las actividades de valor también evolucionan. En conjunto, ambas funciones impulsan a las empresas que operan en los mercados más ricos tanto como a sus contrapartes ubicadas en las economías emergentes para identificar la mejor manera de trabajar. Demos un vistazo a las tendencias actuales.

Economías avanzadas: realización, adaptación e innovación

Muchas de las EMN que operan en mercados avanzados se han visto afectadas por la crisis global. Como resultado de este contratiempo, muchas reorientaron sus operaciones hacia naciones emergentes en pleno desarrollo. Los pronósticos en materia de patrones salariales, estructuraciones de deuda y tendencias demográficas sugieren que la desaceleración del crecimiento constituye un problema de largo plazo para los países ricos.[81] En contraste, la recuperación económica ha detonado el crecimiento en las naciones en desarrollo. Los analistas esperan que más o menos 70 por ciento del crecimiento mundial de los próximos años ocurra en los mercados emergentes, liderados por China e India con el 40 por ciento.[82] Para un buen número de EMN, sin importar la escala o el alcance de la inversión, la sola posibilidad de operar en las principales economías emergentes resulta más importante que participar prudentemente en los poco atractivos mercados en desarrollo. Otras empresas van más lejos, ya sea motivadas por la oportunidad o por el temor de que "las organizaciones que no tengan un acercamiento vigoroso con China e India enfrentarán amenazas contra su propia existencia, la cual podría terminar en un plazo no mayor de diez años".[83]

Por ejemplo, General Motors (GM) está apostando fuerte en China, aun cuando sigue teniendo problemas en Estados Unidos. En 2009 China arrebató a Estados Unidos el crédito del mayor fabricante de automóviles en el mundo.[84] En 2010, y por primera vez en su historia de 102 años, las ventas de GM fueron superiores en China que en Estados Unidos.[85] Por lo tanto, aunque por un lado GM está racionalizando su cadena de valor en Estados Unidos, por el otro está ampliando su presencia en Asia.

Consideremos en un caso más puntual, el de McDonald's. Rusia es su mercado de más rápido crecimiento; en 2005 la empresa tenía 128 puntos de venta en ese país, pero para 2010 eran ya 275, a los que piensa añadir cientos más en los próximos años. La razón es su creencia de que "Rusia sigue siendo el mercado más dinámico, de más rápido crecimiento y más rentable para nuestro sistema".[86] El éxito de llegar a 275 tiendas exigió que McDonald's replanteara su cadena de valor. En Occidente, McDonald's compra los ingredientes de sus comidas a proveedores externos en lugar de producirlos internamente. Sin embargo, al penetrar en Rusia tuvo que construir su propia fábrica —conocida como McComplex— fuera de Moscú, dado que ahí no existía un negocio privado que pudiera proveer los 300 ingredientes necesarios. El hecho de que todo —desde la carne y el pan para hamburguesas hasta las papas para freír— fuera preparado desde cero en el McComplex, obligó a McDonald's a reflexionar sobre cómo configurar y coordinar mejor sus actividades.[87]

En colaboración con Bharti Enterprises (uno de los grupos de negocios líderes en India con intereses en telecomunicaciones, negocios agrícolas, seguros y venta minorista), Walmart explora otros ángulos. Walmart y Bharti Enterprises están desarrollando, en todo el territorio indio, una estrategia de bodegas de autoservicio mayorista que responde a las ideas aportadas por la base de la pirámide. Las bodegas, conocidas por el nombre de marca BestPrice Modern Wholesale, son puntos de venta integrales que concentran todo lo necesario para satisfacer las necesidades de propietarios de restaurantes, revendedores de frutas y vegetales, *kiranas* (tiendas de abarrotes usuales en los barrios de India), oficinas, hoteles e instituciones. La pericia en venta minorista y las habilidades de la cadena de suministro de Walmart configuran las actividades de valor, mientras que Bharti contribuye con el liderazgo local imprescindible para coordinar las actividades.

En un caso más radical, IBM ha convertido a India en su centro de gravedad. El personal de IBM en ese país ha crecido de poco más de un centenar de empleados en 1999 a 110 mil en la actualidad; proporcionalmente, esto representa aproximadamente una cuarta parte de toda la fuerza laboral de IBM. Simbolizando la creciente primacía de sus operaciones en India, en 2007 IBM tomó la decisión histórica de celebrar su Día del Inversionista anual en los terrenos del Palacio Bangalore; este evento nunca se había realizado fuera de Estados Unidos. El cambio fue absolutamente lógico, tomando en cuenta que "India es el epicentro del

mundo plano" según explicó su líder de desarrollo de negocios en India y China.[88] Con el reajuste del eje de su creación de valor, IBM también acelera su propio desarrollo al romper con las tendencias que marcaron la evolución de su cadena de valor durante más de cien años. Ahora la está revolucionando con la intención de que dé soporte a una "empresa integrada globalmente", capaz de ubicar a su gente, sus empleos y sus inversiones en cualquier lugar del mundo "basándose en el costo correcto, las habilidades apropiadas y el adecuado entorno de negocios".

Desde el punto de vista estratégico, esto muestra que la misión de IBM de buscar nuevas formas de crecer presagia el surgimiento de novedosos diseños de la cadena de valor que llevarán las operaciones hacia formas de virtualidad nunca antes vistas. Desde la perspectiva operacional, IBM ejecuta funciones de investigación y desarrollo de vanguardia y, al mismo tiempo, crea en India programas de software de la siguiente generación, por no hablar de que dirige centros de atención telefónica de bajo costo en ubicaciones que una década atrás estaban totalmente fuera del mapa global. En conjunto, estas tendencias implican que hoy en día IBM tiene más empleados en India que en cualquier otro país, con excepción de Estados Unidos. Las proyecciones lineales de las tendencias actuales indican que IBM empleará a más personas en India que en Estados Unidos en la próxima década. Por todo ello, no sorprende que haya quienes proponen cambiar el nombre de IBM —acrónimo de International Business Machines o Máquinas de Negocios Internacionales— a "India-Beijing Machines".

Otros ejemplos dejan claro cómo influyen las economías emergentes en el reajuste de las cadenas de valor. En 2005, Cisco combinó todas sus actividades localizadas en mercados emergentes en una sola unidad, "Cisco East", con sede en Bengaluru, India. En 2007, decidió que 20 por ciento de sus empleados de más talento debían pasar cinco años en India. Como punta de lanza de esta iniciativa, uno de sus ejecutivos de más alto rango fue enviado a Cisco East para ocupar el cargo de director ejecutivo de globalización. Desde entonces, la participación de los mercados emergentes en los ingresos totales de la empresa ha aumentado de 8 a más de 20 por ciento. "Identificamos las industrias más importantes del país y nos acercamos a ellas con el objetivo de mostrarles un proyecto para implementar una estrategia que les permita mejorar y superar los puntos de referencia globales a través de nuestra tecnología; este tipo de cambio no es incremental, sino revolucionario", explicó el director del negocio de mercados emergentes de Cisco.

Economías emergentes: oportunidad, expansión e innovación

Resulta fácil suponer que las EMN grandes y bien establecidas pueden instalarse donde deseen, establecer sus propias reglas y alcanzar el triunfo sin contratiempo alguno. No obstante, cada vez son más las EMN occidentales que enfrentan competidores locales cuyas elecciones de la cadena de valor las posicionan sólidamente de manera que provocan trastornos en las industrias occidentales. Además, la crisis financiera global acelera su expansión. El crecimiento en los países en desarrollo se ha vuelto más lento, pero en ningún caso tanto como ha ocurrido en los mercados avanzados. Mientras los competidores occidentales se reagrupan en sus quebrados mercados nacionales, los gigantes emergentes ganan poder apoyándose en la fortaleza de los suyos. Por ejemplo, las ventas de la industria automotriz han disminuido en el mundo desarrollado, pero están aumentando en muchos países en desarrollo; de hecho, hay quien pronostica un crecimiento de hasta dos dígitos en Brasil, China e India en los próximos años.

Como los competidores y consumidores de todo el mundo desean ahorrar, buscan costos más bajos y características más simples. Los modelos de producción de bajo costo de los gigantes emergentes —configurados a partir de mano de obra local productiva y barata, y coordinados a través de eficientes tecnologías de información— refuerzan su competitividad. Por otro lado, el sesgo característico de los mercados emergentes hacia la ingeniería frugal incentiva el diseño de cadenas de valor que apelan a la base de la pirámide. Provenientes de una cultura de austeridad y extremas restricciones de recursos, las empresas que operan en dichos mercados están rediseñando los productos para reducir los costos hasta en 90 por ciento, pero sin sacrificar indebidamente su funcionalidad.

Tata, fabricante del Nano, el nuevo "automóvil del pueblo" que se vende por más o menos $2900, no se limitó a aprovechar el talento "barato de los ingenieros indios" o a aceptar estándares más bajos en aspectos como la seguridad o las emisiones ambientales. Por el contrario, Tata reconsideró la funcionalidad básica del automóvil, aplicó tecnologías de diseño virtual de vanguardia, puso en práctica ingeniosas innovaciones de diseño y configuró la cadena de valor necesaria para explotar la economía de ubicación. Las EMN de las economías emergentes también están rediseñando los procesos de negocios, y lo hacen mejor y más rápido que sus competidores occidentales. Además, muchas de ellas recién han comenzado a operar, así que están libres de la carga histórica que imposibilita la flexibilidad de las EMN establecidas.

A pesar de lo anterior, las EMN provenientes de los mercados emergentes también se cuestionan, como sus contrapartes occidentales, de qué manera deben configurar y coordinar las actividades de valor. Por ejemplo, AirTel, el líder del mercado indio de telefonía móvil, y Safaricom, líder del mismo mercado en Kenia, están entre las empresas que ofrecen las tarifas telefónicas más bajas del mundo, a pesar de lo cual generan altos rendimientos. Su creciente éxito impulsa a estas compañías y a muchas otras a aprovechar las innovaciones

en una escala global. Muchas EMN de los mercados emergentes están dispersando sus actividades hacia otros mercados emergentes confiando en que podrán moverse con mayor efectividad entre economías similares que si trataran de brincar de un país en desarrollo a una nación desarrollada.

Tradicionalmente, las EMN occidentales preferían controlar sus cadenas de valor adoptando un enfoque mesurado en cuanto a concentrar algunas y dispersar otras. En la actualidad, consideran que trabajar cada uno por su cuenta desacelera la expansión, lo cual es sencillamente inaceptable. Bharti Airtel, una compañía de telecomunicaciones global, tiene como objetivo ingresar a los mercados africanos de rápido crecimiento. Ahora bien, en lugar de configurar de forma deliberada su cadena de valor africana, Bharti Airtel contrató a IBM para que le suministre la tecnología y los servicios de cómputo necesarios para actualizar su red de telefonía celular a lo largo de 16 países subsaharianos. Además de coordinar el servicio a clientes, IBM proveyó el hardware, el software y los servicios necesarios para coordinar las actividades de facturación, gestión del tráfico de llamadas y servicios de entretenimiento. Ambas empresas consideran que su trato las beneficia por igual: Bharti Airtel acelera la configuración de la cadena de valor, e IBM da "un enorme paso hacia lo que pensamos es el siguiente mercado emergente de mayor crecimiento".[89]

En México, Desarrolladora Homex, una empresa constructora de viviendas de bajo costo, resalta un ángulo distinto. De acuerdo con su CEO, la compañía configuró su cadena de valor para servir a las comunidades "de zonas altamente pobladas e insuficientemente atendidas, en las cuales creemos que nuestro modelo de negocios replicable será más efectivo".[90] Desarrolladora Homex creó una empresa conjunta en India y se alió con una compañía egipcia para construir 50 mil viviendas nuevas de bajo costo en El Cairo.

Aunque son poco conocidas para mucha gente, EMN como Haier, empresa china dedicada a la comercialización de electrodomésticos y línea blanca; Asus, fabricante taiwanés de computadoras; Embraer, constructor brasileño de aeronaves; CVRD, empresa minera de Brasil; MISC, compañía malaya de transporte; Infosys, gigante indio del software; Sasol, productor de energía sudafricano; Tenaris, acerera argentina; Cemex, compañía cementera mexicana, y Ranbaxy, farmacéutica india, se han ido expandiendo ininterrumpidamente desde su destacada posición local hasta una prominente categoría global.

El futuro

Ante la aparición de crisis económicas periódicas se abre la posibilidad de que las circunstancias cambien mucho más de lo que podrían anunciar las proyecciones más optimistas. Por lo tanto, siempre es factible que las situaciones y tendencias de hoy sean percibidas de forma muy distinta dentro de cinco años. En cualquier caso, las actuales circunstancias de mercado y las economías de ubicación vigentes obligan a que las EMN de todo el mundo se replanteen y, con mucha frecuencia, hagan ajustes a la manera en que configuran y coordinan las cadenas de valor. Tal como señaló un antiguo CEO de IBM, las fuerzas que potencian esta tendencia "son irresistibles… El genio ya salió de la botella y nada podrá detenerlo".[91] Los estándares de configuración y los protocolos de coordinación, siempre dinámicos, lo serán aún más en el futuro. ■

PREGUNTAS

1. ¿Qué condiciones y motivaciones explican mejor la manera en que las EMN occidentales desarrollan tradicionalmente sus cadenas de valor? ¿Los mismos principios son aplicables a las decisiones que toman las EMN de los mercados emergentes?
2. El dinamismo crea oportunidades y restricciones por igual. Identifique las oportunidades más promisorias para las compañías que operan en mercados avanzados. ¿Son las mismas para las empresas que operan en los mercados en desarrollo? ¿En qué se parecen? ¿En qué difieren?
3. Piense en lo que podría ocurrir a lo largo de la década siguiente, e imagine cuáles serían los estándares de creación de valor bajo esas circunstancias. ¿Qué consejos le daría usted a empresas como Cisco o IBM con respecto a la configuración y la coordinación de sus cadenas de valor? ¿Les aconsejaría lo mismo a compañías como Tata o Safaricom?
4. Si a usted se le diera la opción de trabajar para una empresa en un mercado particular, ¿elegiría hacerlo para una EMN occidental como IBM, que está trasladando sus operaciones a un país en desarrollo como India? ¿O preferiría prestar sus servicios en una empresa de una economía emergente, como Bharti Airtel que está moviéndose a un mercado occidental como Francia? ¿Por qué elegiría o no cada alternativa?
5. ¿Qué tipo de habilidades gerenciales y perspectivas ejecutivas considera que lo convertirían en un candidato atractivo para una empresa occidental que está expandiéndose hacia las economías emergentes? ¿Su respuesta sería distinta si se tratara de una compañía que está expandiéndose desde su base nacional localizada en una economía emergente hacia una economía occidental? ¿En qué sería diferente?

MyIBLab

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- Los administradores diseñan estrategias para apelar a los mercados internacionales de formas que aumenten la rentabilidad de la empresa y respalden su crecimiento.
- La estructura industrial influye en la rentabilidad de una empresa, sobre todo en situaciones de competencia perfecta y, en menor medida, en situaciones de competencia imperfecta.
- Los gerentes más brillantes convierten las estrategias innovadoras en una rentabilidad superior al promedio y ajustada al riesgo, especialmente en situaciones de competencia imperfecta y, en menor medida, en situaciones de competencia perfecta.
- Los gerentes anclan el análisis de la estructura industrial en el contexto del modelo de cinco fuerzas y en su representación de la rivalidad competitiva, del riesgo de nuevos participantes, de los productos sustitutos, del poder del proveedor y del poder del comprador.
- La rivalidad competitiva se refiere a las acciones que ponen en práctica los competidores en su lucha por ganar participación de mercado. El riesgo de nuevos participantes tiene que ver con la entrada de nuevos competidores que buscan obtener participación de mercado. El concepto de producto sustituto comprende los productos complementarios que dan al consumidor la opción de poder cambiarse a alternativas más baratas. El poder del proveedor se refiere a la presión ejercida por los proveedores de insumos al querer cobrar más por éstos. El poder del comprador es la presión que ejercen los compradores de la producción al querer pagar menos por ella.
- El valor mide la capacidad de una empresa para vender lo que fabrica por un precio superior al costo en que incurre al producirlo.
- Las EMN crean valor aplicando las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación. En el primer caso la empresa reduce sus costos, para un nivel de calidad dado, por debajo de los de la competencia. En el segundo, la compañía aumenta el valor percibido de sus productos en relación con los de sus rivales.
- La cadena de valor permite que los gerentes dividan la idea general de "creación de valor" en una serie de actividades discretas y secuenciales.
- Los gerentes configuran las actividades de valor para reflejar la economía de ubicación; entre los factores que intervienen en esta acción están el efecto de conglomerado, la logística, el nivel de digitalización, las economías de escala y los entornos de negocio. Es importante tomar en cuenta que, a medida que la economía de ubicación se modifica, también lo hacen las alternativas de configuración.
- Los gerentes coordinan las actividades de valor para reflejar las habilidades básicas, los obstáculos operativos y las redes de subsidiarias de la empresa.
- La integración global pretende estandarizar las actividades mundiales para maximizar la eficiencia, mientras que la sensibilidad local adapta las actividades nacionales para optimizar la efectividad.
- Entre los estímulos a la globalización están la integración de mercados nacionales y las ventajas que ofrece la estandarización en términos de eficiencia. Por su parte, los estímulos a la sensibilidad local incluyen las divergencias entre los consumidores internacionales y la intervención de los gobiernos anfitriones.
- Entre más fuerte sea la presión hacia la integración global, mayor será la necesidad de concentrar la configuración y estandarizar la coordinación. En sentido inverso, entre más alta sea la presión hacia la sensibilidad local, mayor será la necesidad de dispersar la configuración y adaptar la coordinación.
- Las empresas que ingresan y compiten en mercados extranjeros pueden adoptar una estrategia internacional, multinacional, global o trasnacional.
- La estrategia internacional transfiere las competencias clave a los mercados extranjeros en donde los competidores carecen de alternativa y las condiciones industriales imponen poca presión para la integración global y la sensibilidad nacional.
- La estrategia multinacional hace hincapié en la sensibilidad hacia las circunstancias singulares que prevalecen en el mercado de un país.
- La estrategia global impulsa el desempeño al crear productos estandarizados que se comercializan con adaptaciones mínimas a las condiciones locales.
- La estrategia trasnacional aprovecha las competencias clave en todo el mundo y, al mismo tiempo, reduce los costos al explotar la economía de ubicación. Además, se adapta, sujeta a los estándares de eficiencia, a las condiciones locales.
- Las empresas que implementan una estrategia trasnacional no pretenden trabajar más fuerte o de manera más inteligente que la competencia, sino trabajar de forma distinta basándose en la difusión de las lecciones aprendidas y del conocimiento obtenido en todas sus operaciones mundiales.

TÉRMINOS CLAVE

actividades de apoyo (p. 409)
actividades primarias (p. 409)
cadena de valor (p. 409)
***commodities* (p. 429)**
competencia perfecta (p. 405)
competencias clave (p. 417)
concentrada (p. 410)
configuración (p. 410)
coordinación (p. 410)
diferenciación (p. 408)
digitalización (p. 414)
dispersa (p. 410)
economías de escala (p. 415)
economías de ubicación (p. 410)
efecto de conglomerado (p. 417)
estrategia (p. 406)
estrategia global (p. 429)
estrategia internacional (p. 426)
estrategia multinacional (p. 428)
estrategia trasnacional (p. 430)
estructura de la industria (p. 403)
grandioso por elección (p. 405)
integración global (p. 421)
liderazgo en costos (p. 407)
logística (p. 414)
matriz integración-sensibilidad (IS) (p. 425)
modelo de cinco fuerzas (p. 403)
paradigma de la organización industrial (OI) (p. 405)
principio de singularidad (p. 411)
sensibilidad local (p. 421)
valor (p. 406)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes:*** A. Bonnin, "The Fashion Industry in Galicia: Understanding the 'Zara' Phenomenon", *European Planning Studies* 10, (2002): 519; "Inditex: The Future of Fast Fashion", *The Economist*, recuperado el 31 de mayo de 2011 de www.economist.com/node/4086117?story_id=4086117; "The Stars of Europe-Armancio Ortega, Chairman, Inditex", *Business Week* (11 de junio de 2001): 65; "Rapid Response Retail", *Marketing* (3 de abril de 2003): 43; Richard Heller, "Galician Beauty", *Forbes* (28 de mayo de 2001: 28); Patrick Byrne, "Closing the Gap between Strategy and Results", *Logistics Management* (marzo de 2004): 13; Rachel Tiplady, "Zara: Taking the Lead in Fast-Fashion", *Business Week* (4 de junio de 2006): 19; "Shining Examples", *The Economist* (15 de junio de 2006): 54; "Zara Grows as Retail Rivals Struggle", *Wall Street Journal* (26 de marzo de 2009): C-1; "Fashion for the Masses: Global Stretch", *The Economist* (10 de marzo de 2011): 88. "Zara, the Lead in Fast Fashion", *Fashion Muse*, recuperado el 31 de mayo de 2011 de www.fashionmuse.com/women-fashion/zara-lead-fast-fashion

2 Michael Porter, *Competitive Advantage* (Nueva York: Free Press, 1985).

3 Las investigaciones reportan que los efectos de la industria explican 75 por ciento de la diferencia en los rendimientos promedio de las empresas que participan en un sector industrial. Jens Boyd, "Intra-Industry Structure and Performance: Strategic Groups and Strategic Blocks in the Worldwide Airline Industry", *European Management Review* 1 (2004): 132-145; Schmalensee, "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review* 75: 3 (1985): 341-351.

4 "How the iPhone Led to the Sale of T-Mobile USA", Intimes.com. Recuperado el 21 de marzo de 2011 de http://dealbook.nytimes.com/2011/03/21/how-the-iphone-led-to-the-sale-of-t-mobile-usa/?hp

5 Joseph Bower y Clayton Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1995).

6 Ashlee Vance y Matt Richtel, "Light and Cheap, Netbooks Are Poised to Reshape PC Industry", *New York Times* (1 de abril de 2009): C-1.

7 Chad Brooks, "PC Is Dead. Cloud Computing, Mobile Devices Taking Over", *CSMonitor.com*, recuperado el 9 de junio de 2011 de www.csmonitor.com/Business/Latest-News-Wires/2011/0608/PC-is-dead.-Cloud-computing-mobile-devices-taking-over

8 "A Special Report on Innovation in Emerging Markets: The World Turned Upside Down", *The Economist*, recuperado el 2 de mayo de 2011 de www.economist.com/node/15879369

9 Jack Cage, "The Best Countries for Business", *Forbes* (26 de junio de 2008): 55.

10 Jim Collins, "Good to Great", recuperado el 26 de abril de 2011 de www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great-html

11 En general, entre más alto es el riesgo, mayor será el rendimiento. Por lo tanto, los proyectos y las inversiones más riesgosos deben evaluarse de manera distinta a aquellos que no implican peligro alguno. Al descontar los flujos de efectivo riesgosos de los flujos de efectivo menos riesgosos, las tasas de ajuste por riesgo contribuyen a cambiar el perfil de la inversión.

12 Vea B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal* (1984): 171-180; además, Rumelt encontró que los efectos de la corporación matriz contribuyen a la varianza del desempeño de una empresa (Richard Rumelt, "How Much Does Industry Matter?", *Strategic Management Journal* (1985): 167-186); McGahan y Porter (2002) hallaron evidencia similar con respecto a los efectos corporación matriz: vea "What Do We Know about Variance in Accounting Profitability?", *Management Science* (2002): 834-851.

13 Vea Wyn Jenkins, "Competing in Times of Evolution and Revolution: An Essay on Long-Term Firm Survival", *Management Decisions* 43 (1 de enero de 2005): 26. Belen Villalonga, "Intangible Resources, Tobin's Q, and Sustainability of Performance Differences", *Journal of Economic Behavior & Organization* 54 (junio de 2004): 205. Determinar si un gerente de dinero supera un índice de mercado depende de separar las utilidades disponibles a partir de los movimientos del mercado (*beta*, en la jerga especializada) y la habilidad gerencial (*alpha*). Como los grandes gerentes de producto, los grandes gerentes de divisas buscan formas innovadoras para obtener ganancias por arriba de lo pronosticado por un modelo de equilibrio como el *modelo de variación de activos financieros* (CAPM, por sus siglas en inglés). De manera más específica, podemos comparar el desempeño de los gerentes de inversión por lo que permite una cartera de riesgo con el llamado índice Jensen, también conocido como Alpha. Esta medición utiliza el CAPM como su base para determinar si un gerente de divisas superó un índice de mercado. La suma del rendimiento superior es conocida como alfa.

14 El concepto de valor puede definirse de diversas maneras incluyendo, pero no limitándose, a las siguientes: económica, de mercado, pro forma, social, contable, de seguro, de uso, paritaria, o de reemplazo. También podemos definir el valor desde distintas perspectivas como, por ejemplo, la de los clientes, la de los empleados, la de los grupos de interés, o la de los accionistas.

15 "Special Report: The China Price", *Business Week* (6 de diciembre de 2004), recuperado el 25 de junio de 2005 de www.businessweek.com/magazine/content/04_49/b3911401.htm

16 Keith Bradsher, "China's High-Quality Pearls Enter the Mass Market", NYTimes.com, recuperado el 16 de agosto de 2011 de www.nytimes.com/2011/08/02/business/global/chinas-high-quality-pearls-enter-the-mass-market.html

17 Oded Shenkar, *The Chinese Century: The Rising Chinese Economy and Its Impact on the Global Economy, the Balance of Power, and Your Job* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006).

18 Conversación personal entre Daniel Sullivan y Peter Leung, director de Nalco China, Beijing, 1 de marzo de 2011.

19 "Sony to Enter Netbook PC Market with New VAIO", *Reuters* (7 de julio de 2009): 3.

20 "Hungry Tiger, Dancing Elephant: How India Is Changing IBM's World", *The Economist* (4 de abril de 2007): 58-61.

21 Michael Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1996): 61-79.

22 Los gerentes podrían tomar decisiones que, desde su punto de vista, respaldan la estrategia de la empresa; sin embargo, en realidad casi siempre esto no es así. Los retos surgen debido a que muchas veces son pocos los gerentes que comprenden bien las demandas que impone la estrategia de la compañía y sus implicaciones para las operaciones internacionales. Para colmo de males, los gerentes son bastante más propensos a tomar malas decisiones. Vea Dan Lovallo y Daniel Kahneman, "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions", *Harvard Business Review* (julio de 2003): 56.

23 Michael Porter, "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework", en M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries* (Boston, Harvard Business School Press, 1986).

24 Janet C. Lowe, *Welch, An American Icon* (Nueva York: Wiley and Sons, 2002).

25 Shenkar, *The Chinese Century*, 16.

26 Keith Bradsher, "Solar Panel Maker Moves Work to China", NYTimes.com, recuperado el 9 de marzo de 2011 de www.nytimes.com/2011/01/15/business/energy-environment/15solar.html?pagewanted=2&_r=1&hpw

27 Conversación personal entre Daniel Sullivan y Peter Leung, director de Nalco China, Beijing, 1 de marzo de 2011.

28 Kurt Badenhausen, "Best Countries for Business", Forbes.com, recuperado el 10 de marzo de 2011 de www.forbes.com/lists/2010/6/best-countries-10_Best-Countries-for-Business_Rank.html

29 Christine Greenhalgh y Mark Rogers, *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth* (Princeton: Princeton University Press, 2010).

30 Jerome Glenn, Theodore Gordon y Elizabeth Florescu, "2009 State of the Future". El Proyecto Milenio define singularidad como el "momento en que el cambio tecnológico es tan rápido y significativo que hoy en día somos incapaces de concebir cómo podría ser la vida en el año 2025" (p. 22), recuperado de http://www.millennium-project.org/millennium/sof2009.html.

31 "Futurology: The New Overloads", *The Economist* (12 de mayo de 2011): 98.

32 Soumitra Dutta y Simon Caulki, "The World's Top Innovators", *The World Business/INSEAD Global Innovation Index* (2007), recuperado el 18 de junio de 2007 de www.worldbusinesslive.com/article/625441/the-worlds-topinnovators

33 Andrew Nusca, "Top 10 Innovative Countries: Denmark Leads World in 2010; Sweden, U.S. Follow", *SmartPlanet*, recuperado el 26 de abril de 2011 de www.smartplanet.com/business/blog/smart-takes/top-10-innovative-countries-denmark-leadas-world-in-2010-sweden-us-follow/13487

34 Ibídem.

35 La variación entre estos extremos es igual de sorprendente. El salario semanal medio es de $136, mientras que la desviación estándar es de $133. La media es la norma estadística o valor promedio, y la desviación es la medida de la dispersión de un conjunto de valores; una desviación estándar alta indica que los datos están dispersos en un amplio rango de valores.

36 Vea Arindam Bhattacharya *et al*., *Capturing Global Advantage: How Leading Industrial Companies Are Transforming Their Industries by Sourcing and Selling in China, India, and Other Low-Cost Countries* (Boston: Boston Consulting Group Publications, 9 de abril de 2004), en especial el cuadro 7.

37 Conversiones monetarias realizadas el 15 de marzo, a un tipo de cambio de ¥6.6 yenes por dólar; Paul Krugman, "Divided over Trade", *New York Times* (14 de mayo de 2007): A-18; "Most of China Raises Minimum Wage", China.org.cn, recuperado el 11 de marzo de 2011 de www.china.org.cn/business/2010-08/19/content_20744153.htm

38 Bower y Christensen, "Disruptive Technologies".

39 Keith Bradsher, "Chinese Auto Parts Enter the Global Market", *New York Times* (7 de junio de 2007): B-8. Calculado con un tipo de cambio de 7.65 yuanes por dólar el 12 de junio de 2009.

40 Shenkar, *The Chinese Century.*

41 Diana Farrell, Noshi Kaka y Sascha Sturze, "Ensuring India's Offshoring Future", *McKinsey Quarterly* (2005): 92-103.

42 *IBM India*, Wikipedia, recuperado el 18 de mayo de 2011 de http://secure.wikimedia.org/wikipedia/en/wiki/IBM_India.

43 "Big US Firms Shift Hiring Abroad", *Wall Street Journal* (19 de abril de 2011): B1.

44 Cita de Mark Gottfredson, de Bain, transcrita en "Financial Firms Hasten Their Move to Outsourcing", *New York Times* (18 de agosto de 2004): C-1.

45 Heather Timmons, "Outsourcing to India Draws Western Lawyers", NYTimes.com, recuperado el 26 de abril de 2011 de www.nytimes.com/2010/08/05/business/global/05legal.html?_r=1. En la actualidad, Pangea3 está "obteniendo tantos currículos de abogados estadounidenses que no sabemos qué hacer con ellos", afirmó el director encargado de su grupo de servicios de litigio.

46 "2009 State of the Future, The Millennium Project", 22.

47 "Innovations to Create New Streams of Profitable Growth", *Accenture Outlook*, recuperado el 9 de junio de 2011 de www.accenture.com/in-en/outlook/Pages/outlook-journal-2010-less-is-new-more-innovation.aspx

48 Vea el Cluster Profiles Project del Institute for Strategy and Competitiveness de la Harvard Business School, data.isc.hbs.edu/cp/index.jsp.

49 Entre las plataformas están el ebXML Business Process Specification Schema, el Web Services Business Process Execution Language, y otros por el estilo. Vea lsdis.cs.uga.edu/proj/meteor/mwscf/standards.html para conocer información más completa.

50 El término *sinergia* se define como la combinación de partes de un negocio de manera tal que su suma sea más valiosa que la suma de sus partes individuales. Esto suele expresarse mediante la ecuación 2 + 2 = *5*, siendo la unidad adicional el valor que resulta de la sinergia. Las investigaciones reportan la existencia de una relación entre el desempeño de la empresa y la sofisticación de un gerente en la difusión de habilidades básicas a lo largo de la cadena de valor.

51 Técnicamente, una habilidad básica satisface tres condiciones: ofrece beneficios al consumidor, los competidores tienen dificultad para imitarla, y es susceptible de aprovechamiento en diferentes productos y mercados. El hecho de que los rivales no puedan igualar o copiar la habilidad básica de una empresa constituye una poderosa ventaja competitiva.

52 Jerome Glenn, Theodore Gordon y Elizabeth Florescu, "2009 State of the Future".

53 Medard Gabel y Henry Bruner, *An Atlas of the Multinational Corporation Globalinc* (Nueva York: The New Press, 2003).

54 Adam Bryant, "Google's 8-Point Plan to Help Managers Improve", NYTimes.com, recuperado el 13 de marzo de 2011 de www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html?hp

55 Christopher A. Bartlett y Meg Wozny, "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", Harvard Business School Case 399-150 (Boston: HBSP, 2001).

56 "Schumpeter: Fail often, fail well", *The Economist*, recuperado el 28 de abril de 2011 de www.economist.com/node/18557776?story_id=18557776&fsrc?rss

57 "Top 100 Global Brands Scoreboard", *Business Week*, 208, recuperado el 19 de mayo de 2007 de www.businessweek.com/brand/2005/ y bwnt.businessweek.com/brand/2006; "The Best Global Brands", recuperado el 8 de abril de 2009 de www.interbrand.com/best_global_brands.aspx; "The Top 100 Most Valuable Global Brands 2010", *Social Brand Value*, recuperado el 9 de mayo de 2011 de www.social-brand-value.com/2010/04/28/the-top-100-most-valuable-global-brands-2010/

58 Lovallo y Kahneman, "Delusions of Success", 56.

59 James Brooke y Saul Hansel, "Samsung Is Now What Sony Once Was", *New York Times* (9 de marzo de 2004): A-1.

60 Hiroko Tabuchi, "Sony's Profit Falls 8.6 percent in the 3rd Quarter", NYTimes.com, recuperado el 3 de febrero de 2011 de www.nytimes.com/2011/02/04/business/global/04sony.html?ref=business

61 Lovallo y Kahneman, "Delusions of Success", 56. Frecuentemente, el análisis de este tipo de gestión clarividente tiende a presentar el efecto de halo por el cual una impresión positiva de un área, digamos la simplicidad del algoritmo de búsqueda de Google, influye en la evaluación de otras áreas, digamos el liderazgo ejecutivo de Google. Por otro lado, las muchas veces anecdóticas "lecciones aprendidas" no son fáciles de destilar en principios objetivos, y tampoco resultan útiles para las empresas en industrias y países distintos.

62 Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* 61 (1983): 92-102.

63 Enciclopedia Británica, www.britannica.com/EBchecked/topic/1357503/cultural-globalization.

64 Con respecto a la predisposición cultural, los médicos japoneses desaprueban el estilo estadounidense, que ejerce altas presiones en la fuerza de ventas. Los representantes de ventas farmacéuticas, por lo tanto, adaptan sus prácticas de marketing en el país nipón. Por lo que corresponde al legado histórico, en Inglaterra la gente conduce por el lado izquierdo del camino creando, en consecuencia, demanda de automóviles con el volante a la derecha; por su parte, en Italia la gente maneja por el lado derecho del camino, creando demanda de automóviles con el volante a la izquierda. De manera similar, los sistemas eléctricos se basan en 110 voltios en Estados Unidos, mientras que muchos países europeos utilizan un estándar de 240 voltios.

65 C. Prahalad y Y. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (Nueva York: Free Press, 1987).

66 "Google en Asia: Seeking success", *The Economist*, recuperado el 15 de marzo de 2011 de www.economist.com/node/13185891?story_id=13185891

67 Por ejemplo, el concepto de administración de inventarios "justo a tiempo" y los sistemas de producción esbelta quizás hayan parecido extremos para los estadounidenses, pero tuvieron enorme importancia para las empresas de Japón en vista de lo caras que son ahí la tierra y las materias primas.

68 "A Special Report on Entrepreneurship: Global Heroes", *The Economist*, recuperado el 15 de marzo de 2011 de www.economist.com/node/13216025

69 Andrew Kramer, "The Evolution of Russia, as Seen From McDonald's", NYTimes.com, recuperado el 17 de marzo de 2011 de http://www.nytimes.com/2010/02/02/business/global/02mcdonalds.html

70 Alexandra Harney, *The China Price: The True Cost of Chinese Competitive Advantage* (Nueva York: Penguin, 2008); "The China Price", *Business Week*, recuperado el 30 de marzo de 2011 de www.businessweek.com/magazine/content/04_49/b3911401.htm

71 Shenkar, *The Chinese Century*.

72 "A World of Connections", *The Economist* (26 de abril de 2007): 65.

73 Noel Tichy y Stratford Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nueva York: HarperCollins, 2005).

74 Citas tomadas de: Jack Welch y John A. Byrne, *Jack: Straight from the Gut* (Nueva York: Warner Business Books, 2001); Lovallo y Kahneman, "Delusions of Success", 56.

75 "Hungry Tiger, Dancing Elephant: How India Is Changing IBM's World", *The Economist* (4 de abril de 2007): 58-61.

76 Yves Doz, Jose Santos y Peter Williamson, *Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2001).

77 Michael V. Copeland, "How Startups Go Global", *Business 2.0* (28 de julio de 2006): 424; Jim Hopkins, "The Rise of the Micro-Multinationals", *USA Today* (11 de febrero de 2005): B-1.

78 Alan Rugman y Alain Verbeke, "A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises", *Journal of International Business Studies* 35 (2004): 3-18; Pankaj Ghemawat, "Regional Strategies for Global Leadership", *Harvard Business Review* (diciembre de 2005).

79 Marc Singer, "Beyond the Unbundled Corporation", *The McKinsey Quarterly*, recuperado el 12 de julio de 2009 de www.mckinseyquarterly.com/Beyond_the_unbundled_corporation_1085; Remo Hacki y Julian Lighton, "The Future of the Networked Company", *McKinsey Quarterly*, recuperado el 12 de julio de 2009 de www.mckinseyquarterly.com/The_future_of_the_networked_company_1091; James Martin, "Only the Cyber-Fit Will Survive", *Datamation* (noviembre de 1996): 60.

80 "The New Champions", *The Economist* (18 de septiembre de 2008); Thomas Friedman, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century* (Nueva York: Farrar, Straus and Giroux, 2005); Clyde V. Prestowitz, *Three Billion New Capitalists. The Great Shift of Wealth and Power to the East* (Nueva York: Basic Books, 2006); "The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets", *World Economic Forum* (enero de 2009): 44; C. K. Prahalad y S. L. Hart, "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy+Business* 26 (2002): 54-67; C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* (Filadelfia: Wharton School Publishing, 2004); Antoine van Agtmael, *The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World* (Minneapolis, Minn.: Free Press, 2007).

81 Carmen Reinhart y Kenneth Rogoff, *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010).

82 "A Special Report on Innovation in Emerging Markets: The World Turned Upside Down", *The Economist*, recuperado el 21 de abril de 2011 de www.economist.com/node/15879369

83 Anil K. Gupta y Haiyan Wang, "How to Get China and India Right", *Wall Street Journal* (23 de abril de 2007): 1.

84 "GM Sales Up 22.3% in China", recuperado el 17 de marzo de 2011 de www.industryweek.com/articles/gm_sales_up_22-3_in_china_23846.aspx

85 "GM's First-Half China Sales Surge the U.S.", Businessweek.com, recuperado el 17 de marzo de 2011 de www.businessweek.com/news/2010-07-02/gm-s-first-half-china-sales-surge-past-the-u-s-.html

86 "McDonald's Eyes Russia Growth with 40 New Stores", Reuters, recuperado el 26 de febrero de 2009 de uk.reuters.com/article/idUKLQ86281720090226

87 "McDonald's to Invest More in Russia", Crain's Chicago Business, recuperado el 17 de marzo de 2011 de www.chicagobusiness.com/article/20110302/NEWS0702/110309970/mcdonalds-to-invest-more-in-russia; Andrew Kramer, "The Evolution of Russia, as Seen from McDonald's", NYTimes.com, recuperado el 17 de marzo de 2011 de www.nytimes.com/2010/02/02/business/global/02mcdonalds.html

88 "India Is Epicenter at the Flat World", BPO Tiger, recuperado el 10 de mayo de 2011 de www.bpotiger.com/2007/04/india_is_epicenter_at_the_flat.html

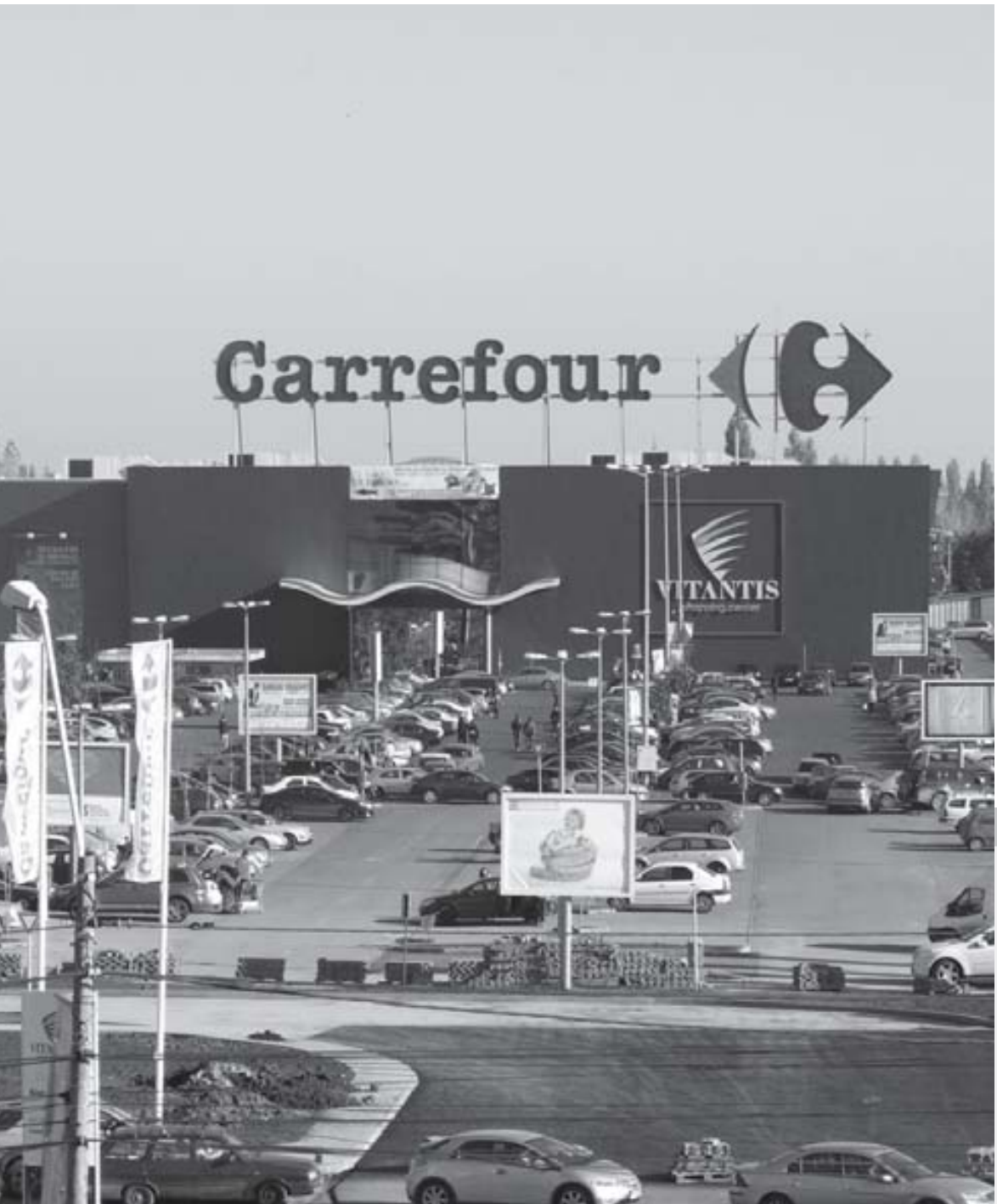
89 Cita de Bruno Di Leo, gerente general para mercados en crecimiento de IBM, transcrita en Steve Lohr, "IBM: Africa Is The Next Growth Frontier", NYTimes.com, recuperado el 18 de septiembre de 2010 de bits.blogs.nytimes.com/2010/09/17/i-b-m-africa-is-the-next-growth-frontier/?hpw

90 Reportado en "The New Champions", recuperado el 4 de octubre de 2009 de www.financialexpress.com/printer/news/365882

91 "Hungry Tiger, Dancing Elephant", 58-61.

capítulo 12

Selección y evaluación de países



Fuente: © Ucebistu | Dreamstime.com

Objetivos

1. Comprender las estrategias empresariales para secuenciar la penetración de los países.
2. Ver cómo las técnicas de exploración pueden ayudar a los gerentes tanto a delimitar las alternativas geográficas como a considerar áreas que se hayan pasado por alto.
3. Discernir las principales variables de oportunidad y riesgo a considerar al decidir si se expandirá al extranjero y a dónde.
4. Conocer los métodos y problemas de recopilar y comparar la información internacional.
5. Comprender algunas herramientas de simplificación que ayudan a decidir dónde operar.
6. Considerar cómo las empresas asignan estrategias de énfasis entre los países donde operan.
7. Comprender por qué las decisiones de ubicación no necesariamente se toman por comparación de las posibilidades de diferentes países.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

El lugar para obtener la velocidad máxima de un caballo no es donde se puede obtener la velocidad máxima de una canoa.

— Proverbio africano (hausa)

CASO

Carrefour: encrucijada en una encrucijada

Carrefour, el minorista más grande en Europa y América Latina, y el segundo más grande del mundo, significa encrucijada.[1] El nombre de este gigante francés que abrió su primera tienda en 1960 es pertinente hoy porque se enfrenta a decisiones difíciles para mejorar su desempeño futuro. Sus últimos resultados han sido muy desiguales por región, es decir, han sido malos en el sudeste asiático, con fluctuante participación de mercado en Francia, pero mostrando ganancias sólidas en Brasil y China. En 2011 tenía más de 15 mil tiendas y unos 475 mil empleados vendiendo una combinación de comida y artículos no alimenticios. Aparte de su división de descuentos fuertes, que informa por separado, deriva 61 por ciento de sus ventas y 53 por ciento de sus ganancias fuera de Francia. El Institute of Grocery Distribution califica a Carrefour como el minorista más global del mundo, para ello se basa en las ventas en el exterior, en el número de países en que se tienen operaciones, y en la proporción de las ventas realizadas en el extranjero contra las ventas totales. Para 2011, tenía presencia en 34 países. (La fotografía de apertura de este capítulo muestra una de sus tiendas en Rumania).

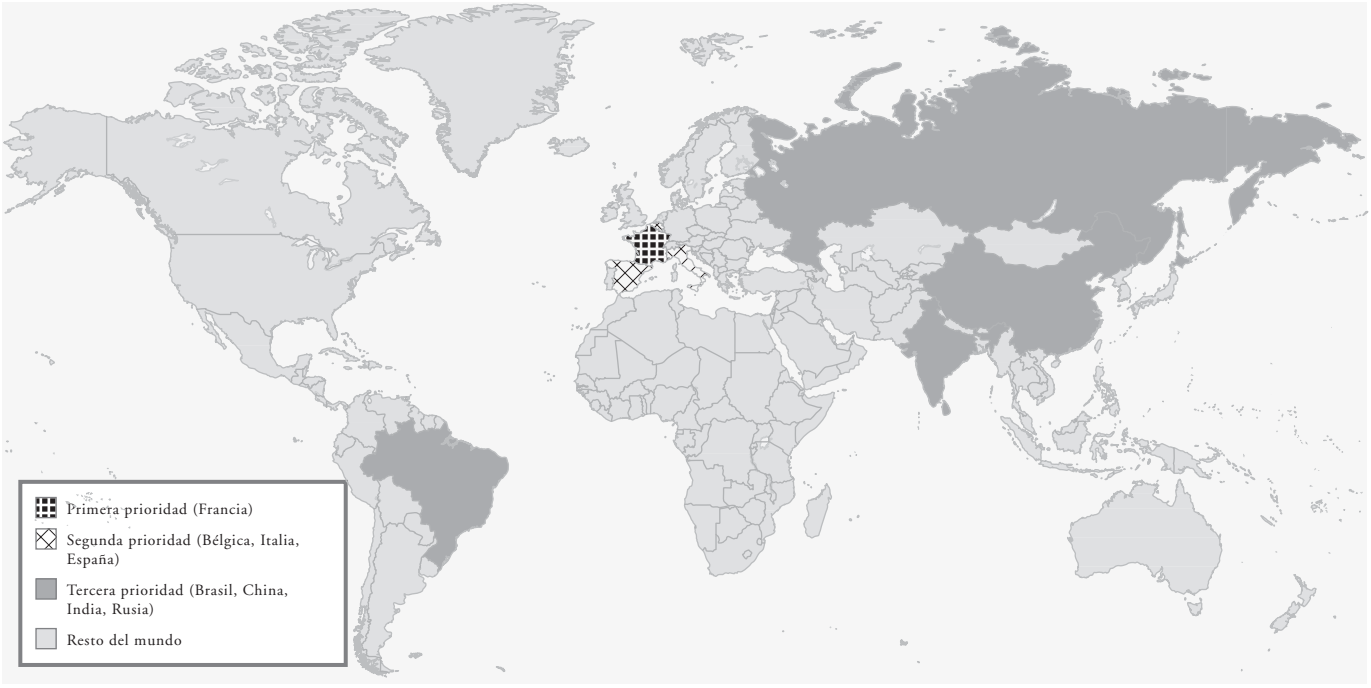
Carrefour debe decidir en cuáles países hacer hincapié en su expansión y dónde ubicar nuevas tiendas en cada país. Actualmente, su primera prioridad es el liderazgo en Francia. La segunda consiste en mantener el crecimiento o mejorar el rendimiento en tres países europeos: Bélgica, Italia y España. Y su tercera prioridad es establecer operaciones en países con fuerte potencial de crecimiento, principalmente en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China). De estos cuatro, Carrefour entró a Rusia en 2009 y comenzó las operaciones en India en 2010. Finalmente, la prioridad más baja se compone de otros países, los cuales nos muestra el mapa 12.1.

De manera concomitante, Carrefour debe decidir qué hacer con las tiendas y los países de bajo desempeño. Vender las tiendas y salirse de países que ofrecen menos ganancias potenciales que si el capital se coloca en otros lugares. Por ejemplo, en 2006, vendió sus operaciones en Corea del Sur y Eslovaquia mientras se expandía mucho en Polonia. En 2010, vendió sus tiendas en Tailandia para poner más énfasis en su mercado interno. Carrefour vende en cinco tipos de tiendas: hipermercados, supermercados, tiendas de descuentos fuertes, tiendas de autoservicio mayorista y tiendas de conveniencia. Sus hipermercados representan la mayor parte de sus ventas (alrededor de 63 por ciento), espacio minorista y número de países con operaciones de venta minorista. Carrefour

MAPA 12.1 Prioridades de Carrefour entre países

En 2009, Carrefour publicó su prioridad entre países. Note que la defensa de las posiciones actuales es más importante; los mercados de gran crecimiento son los siguientes en importancia.

Fuente: El orden de los países fue tomado de "Strategic Orientations March 2009", http://www.carrefour.com/cdc/group/our-strategy



inventó y abrió el primer hipermercado, un enorme almacén que combinaba una tienda departamental y un supermercado. Mientras que un supermercado típico podría tener 3700 metros cuadrados, un hipermercado podría tener 30 600 metros cuadrados.

Como regla general, un hipermercado requiere 500 mil hogares localizados a 20 minutos en automóvil para tener suficientes operaciones de negocio. Los supermercados de Carrefour tienen menos variedad de existencias que sus hipermercados, y sus tiendas de descuento fuerte y de autoservicio mayorista tienen incluso menos. Las tiendas de autoservicio mayorista atienden estrictamente al comercio, por ejemplo a hoteleros y restauranteros. Sus tiendas de conveniencia (más de 95 por ciento son operaciones de franquicia) son aún más pequeñas y tienen menos artículos. Una de las contribuciones claves de Carrefour a sus franquiciados es ayudarles a seleccionar ubicaciones para sus tiendas.

La operación de hipermercados franceses de Carrefour fue un éxito temprano, debido en gran parte al momento usado para introducir el concepto. Las operaciones de supermercados en Francia no estaban aún bien desarrolladas; los consumidores generalmente compraban alimentos en diferentes puntos de venta —como pan, carne, pescado, queso y verduras frescas en distintas tiendas especializadas o mercados—. Además, pocos minoristas tenían estacionamiento conveniente o gratuito, así que los clientes hacían viajes frecuentes y perdían el tiempo en ir a numerosas tiendas. Carrefour llegó cuando más familias francesas tenían automóvil, refrigeradores lo suficientemente grandes como para almacenar el suministro de una semana de productos frescos, y mayores ingresos disponibles para gastar en artículos no alimenticios. Además, más mujeres trabajaban y querían hacer las compras en una sola parada. Así que los consumidores franceses acudieron en tropel a los hipermercados suburbanos de Carrefour, los cuales ofrecían estacionamiento gratuito y precios con descuento en una muy amplia selección de mercancía.

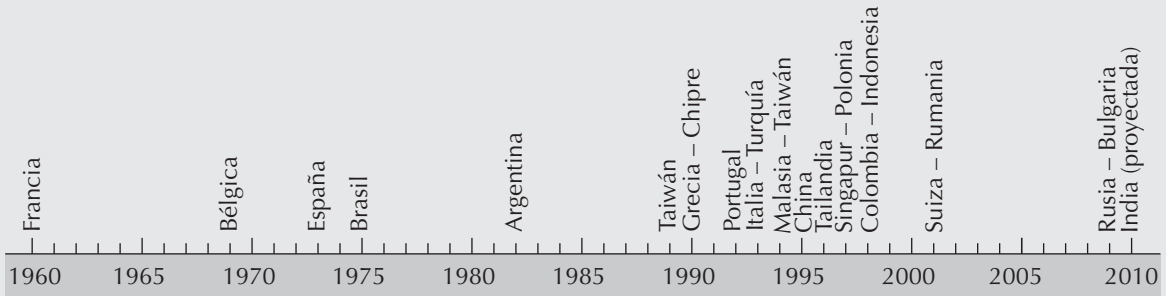
Sin embargo, las autoridades del gobierno francés a veces restringen los permisos para instalar nuevos hipermercados con el fin de salvaguardar los centros históricos, proteger a las pequeñas empresas, y evitar el despojo visual de la campiña. En consecuencia, Carrefour decidió expandirse internacionalmente. La figura 12.1 ofrece una cronología de la expansión de Carrefour en los mercados extranjeros, principalmente a través de puntos de venta propiedad de la empresa. Su primera entrada en el extranjero fue una sociedad en Bélgica, y su primera tienda extranjera de su completa propiedad la tuvo en España. Ambas operaciones están en países vecinos, ambas entradas fueron con hipermercados, y ambos países tenían consumidores que estaban pasando por cambios de estilo de vida similares a los que describimos para Francia.

Carrefour administró fácilmente estas empresas porque sus proveedores franceses proporcionaban gran parte del inventario de las tiendas y sus gerentes franceses podían viajar fácilmente para supervisar las operaciones. Desde entonces, un principio rector para la expansión internacional de Carrefour ha sido la evolución económica de los países. Un ex CEO dijo: "Podemos empezar con un país en desarrollo en la parte inferior de la curva económica y crecer dentro de ese país hasta la cima de la curva. Para volverse global, uno debe llegar lo suficientemente temprano. Generalmente, en los nuevos países se necesita ser el primero para tener la primera victoria. Al llegar como número tres o cuatro, es demasiado tarde". Cuando Carrefour se ha desviado de este principio, ha fracasado. Se expandió sin éxito en Estados Unidos y Reino Unido después de que ambos países habían pasado por transiciones económicas y otros distribuidores habían satisfecho las cambiantes necesidades del consumidor. También entró tarde en los mercados mexicano, japonés, coreano y chileno, y mejor vendió sus operaciones allí. Sin embargo, ser el primero no siempre es suficiente. Carrefour fue el primero en algunos

FIGURA 12.1 Principales lugares y las fechas de entrada de Carrefour

Los datos se refieren principalmente a puntos de venta propiedad de la empresa e incluyen unas cuantas franquicias. Carrefour también entró y salió de algunos mercados extranjeros, incluyendo Reino Unido, Estados Unidos, Japón y Tailandia.

Fuente: Basada en datos de Grupo Carrefour, "The Carrefour Group's Store Locations", recuperado de www.carrefour.com y actualizado a través de una variedad de fuentes.



países del sudeste asiático, pero carecía de suficiente comprensión de sus diferentes necesidades de mercado, así que los competidores que entraron más adelante aprendieron de los errores de Carrefour.

Algunos factores adicionales han causado problemas en Carrefour. En Estados Unidos, los clientes simplemente no han querido pasar tiempo haciendo compras en un hipermercado donde tienen que caminar grandes distancias antes de llegar incluso al primer pasillo. En Reino Unido, a Carrefour le fue bien en las ventas de alimentos, pero los consumidores prefirieron comprar bienes duraderos en los centros de la ciudad donde podían comparar ofertas de diferentes distribuidores. En México, Carrefour enfrentó a un bien establecido Walmart que podía integrar la compra y distribución con sus exitosas operaciones de Estados Unidos. En Japón, decepcionaron a los consumidores que no encontraron una experiencia de compra francesa. En Hong Kong y Chile, Carrefour fue incapaz de construir suficientes tiendas para obtener la economía de distribución necesaria.

Otro factor que influye en la elección de Carrefour de un país ha sido la habilidad para encontrar un socio viable que esté familiarizado con las necesidades locales de funcionamiento. Lo ha encontrado en Suiza, Taiwán, Turquía y China. Sin embargo, no fue el caso para México y Japón. Carrefour duró sólo cuatro años en Japón antes de vender.

¿Por qué querría otra compañía asociarse con Carrefour? Además de los recursos financieros, Carrefour lleva a una sociedad su experiencia en el diseño de la tienda, influencia en el trato con proveedores globales (por ejemplo, lleva a cabo una campaña global de ventas, "El mes más esperado", en la que los mayores fabricantes de bienes de consumo globales proveen a todas sus tiendas en todo el mundo con precios más bajos para su venta durante un mes), enlaces de correo electrónico directo con proveedores que reducen sustancialmente los inventarios y la necesidad de los compradores de Carrefour de visitar proveedores, y la posibilidad de exportar artículos de ganga únicos de un país a otro.

Carrefour también considera si un lugar puede justificar una expansión adicional suficiente de tiendas como para obtener economías de distribución. Para ayudarse a obtener estas economías, Carrefour y algunos de sus competidores recientemente se han estado expandiendo mediante adquisiciones. Sin embargo, algunos analistas han percibido que si bien Carrefour puede ampliar las operaciones minoristas a demasiados países, no será capaz de construir suficiente presencia en ninguno. En contraste, el minorista británico Tesco se expande a menos países pero está construyendo una gran presencia en cada uno.

Carrefour depende de los bienes producidos localmente para cerca de 90 por ciento de sus ventas, con marcas de fabricantes o sin marcas registradas en absoluto. Esta estrategia contrasta con la de minoristas como Tesco, que dependen fuertemente de los productos de marca propia. Así, los consumidores fácilmente comparan los precios de la mayoría de los productos de Carrefour con los de la competencia porque muy pocos de sus productos tienen etiquetas exclusivas.

Sin embargo, recientemente Carrefour ha estado impulsando las compras globales. Por ejemplo, cuando en un país las tiendas encuentran un proveedor excepcional, la gerencia pasa la información al grupo de comercialización de Carrefour ubicado en Bruselas, el cual busca luego mercados dentro de las tiendas de Carrefour en otros países. La operación malaya, por ejemplo, encontró un buen proveedor local de guantes desechables, y ahora Carrefour los vende en sus tiendas de todo el mundo.

A pesar del éxito de Carrefour en muchos mercados, los analistas perciben que nunca se convertirá en el minorista más grande del mundo si no sostiene una presencia significativa en Estados Unidos y Reino Unido. Su única presencia en cualquiera de los dos es una participación minoritaria en Costco en Estados Unidos. Sin embargo, si Carrefour llega a ser el minorista más grande del mundo o no, su elección de países para ampliar sus operaciones jugará un papel muy importante en su éxito.



Introducción

El viejo adagio de "ubicación, ubicación, y ubicación", que son los tres factores más importantes para el éxito de los negocios, suena bastante cierto para los negocios internacionales. El mundo ofrece distintas sedes, oportunidades y riesgos a medida que las empresas intentan crear valor al incrementar las ventas o adquirir activos competitivamente útiles. Debido a que todas las empresas tienen recursos limitados, deben ser cuidadosas en tomar las siguientes decisiones:

Las empresas carecen de los recursos necesarios para aprovechar todas las oportunidades internacionales.

1. Dónde ubicar las ventas, la producción y los servicios administrativos y auxiliares.
2. Qué secuencia seguir para entrar en diferentes países.
3. Qué porción de los recursos y esfuerzos asignar a cada país donde operan.

Comprometer recursos humanos, técnicos y financieros en una sede puede significar la renuncia a otros proyectos en otros lugares o retrasar éstos. En nuestro caso de apertura, por ejemplo, vimos que Carrefour, aunque es el segundo minorista del mundo, se ha tomado más de 40 años para entrar en aproximadamente 15 por ciento de los países del mundo, y su presencia en algunos todavía es muy pequeña. En la actualidad, una empresa puede establecer primero una estrategia de énfasis nacional contra una internacional, después de lo cual genera una secuencia de entrada por país. Por ejemplo, General Electric se fijó el objetivo de tener operaciones internacionales que representen 60 por ciento de sus ventas totales.[2] Incluso después de que una empresa está bien establecida en muchos países, todavía necesita asignar recursos al hacer hincapié en algunos países más que en otros. Así, tomarse su tiempo y escoger la ubicación correcta afectan la capacidad de una empresa para ganar y mantener ventaja competitiva.[3]



Las empresas necesitan:

- Determinar el orden de entrada a los países.
- Establecer las tasas de asignación de recursos entre los países.

La figura 12.2 destaca la importancia de las decisiones de ubicación de las empresas multinacionales (EMN). Al examinar el ambiente externo y compararlo con los objetivos y capacidades de una empresa, los gerentes podrían preguntar: ¿dónde podemos aprovechar mejor nuestras habilidades existentes? ¿Y a dónde podemos ir para mantener, mejorar o ampliar mejor nuestras habilidades?

Para responder estas preguntas, los gerentes deben contestar dos más: ¿cuáles son los mercados que deberíamos atender?, y ¿dónde debemos colocar la producción para atenderlos? Por un lado, las respuestas a estas preguntas pueden ser las mismas, particularmente si los costos de transporte o las regulaciones gubernamentales significan que una empresa debe producir en los países donde vende. Muchas industrias de servicios, como las de hotelería, construcción y minoristas (como Carrefour), deben ubicar sus instalaciones cerca de sus clientes extranjeros.

En la elección de sitios geográficos, una empresa debe decidir:

- Dónde vender.
- Dónde producir.

Por otra parte, la tecnología de producción a gran escala puede favorecer la producción en sólo unos cuantos países y la exportación a otros, como sucede con las empresas ubicadas en industrias que utilizan mucho capital, digamos la industria del acero y la automotriz. Finalmente, las decisiones de ubicación pueden ser más complejas, como el uso de varios países para el aprovisionamiento de materias primas y componentes que se incluyen en un producto terminado.

FIGURA 12.2 Decisiones de ubicación que afectan las operaciones internacionales

En la elección de lugares para operar internacionalmente, una empresa debe comenzar analizando tres factores: sus *objetivos*, sus *contemporáneos* y su ajuste comparativo con el *entorno* en las condiciones existentes en los *países* bajo *consideración*.

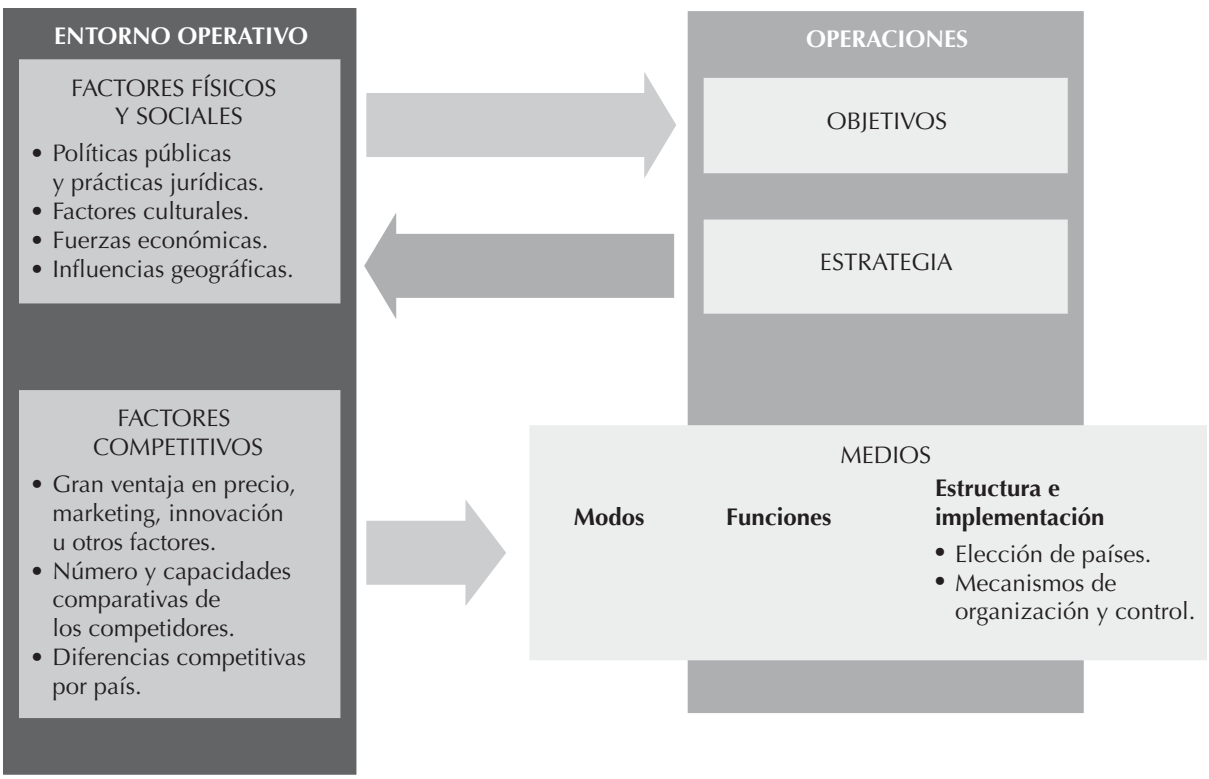
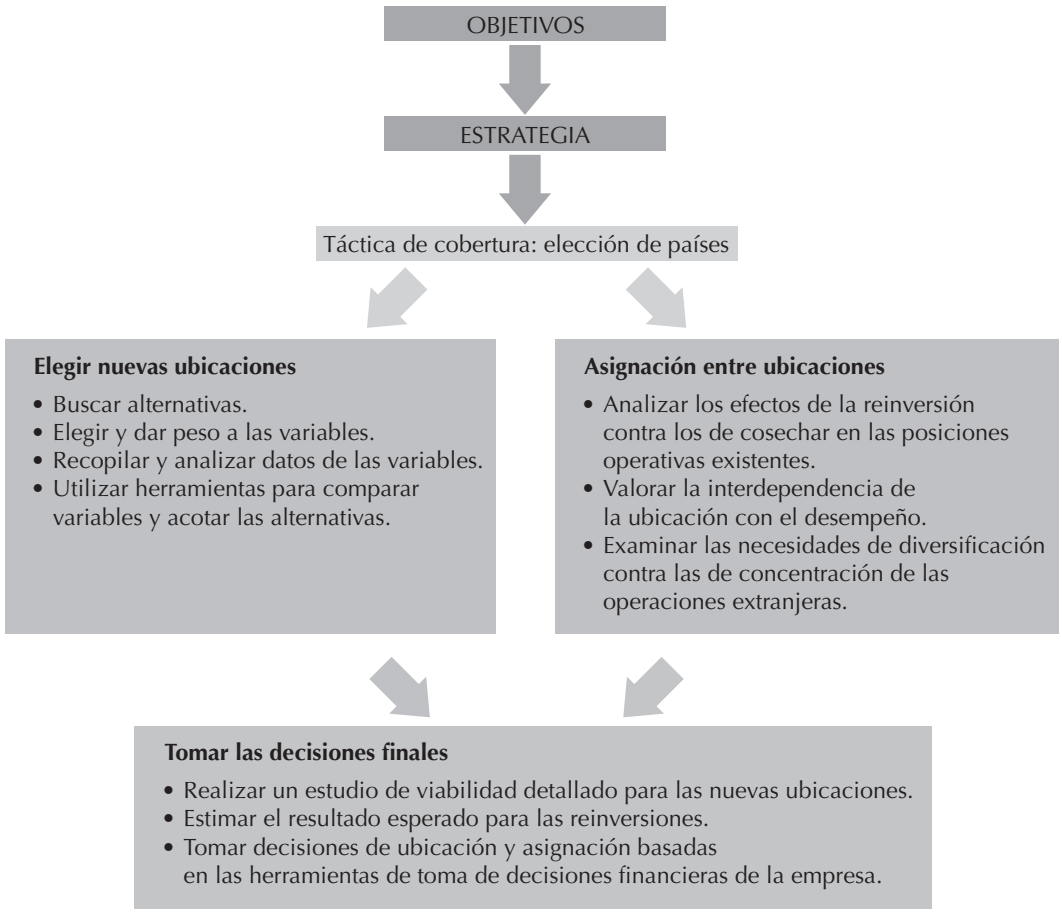


FIGURA 12.3 El proceso de decisión de la ubicación

Ubicación, ubicación, ubicación: comprometer los recursos en un lugar en el extranjero puede implicar un compromiso riesgoso —digamos, eliminar o abandonar proyectos en otros lugares—. El proceso de toma de decisiones esencialmente es doble: examinar los entornos externos de los lugares propuestos y comparar cada uno con los objetivos y capacidades de la empresa.



O una empresa puede dividir las funciones operativas en forma tal como tener sede en Estados Unidos, un centro de llamadas para servicio al cliente en Filipinas, y un centro de investigación y desarrollo en Suiza.

La flexibilidad en las ubicaciones es importante porque las condiciones de país y de competencia cambian. Una empresa necesita responder a nuevas oportunidades y retirarse de las menos rentables. Para elegir ubicaciones de operación, no hay ninguna teoría única que se adapte a todos los casos porque las líneas de producto, posiciones competitivas, recursos y estrategias, hacen que cada empresa sea única —situación que, a su vez, será mejor utilizada en algunos países que en otros—.[4] Además, contratar al personal adecuado para analizar las diferencias de país e implementar las operaciones de la empresa es fundamental. Gerentes altamente calificados a veces pueden compensar las deficiencias de ubicación, y gerentes con baja capacidad a veces pueden causar mal desempeño en las mejores ubicaciones. Sin embargo, tener a gerentes capaces que sigan técnicas de localización eficientes resulta ser la mejor combinación posible. La figura 12.3 muestra los principales pasos que los gerentes de negocios internacionales deben seguir al tomar decisiones de ubicación. El siguiente análisis examina esos pasos a profundidad.

¿Cómo funciona la exploración?

De no hacer una exploración, una empresa puede:

- Pasar por alto oportunidades y riesgos.
- Examinar demasiadas posibilidades o muy pocas.

Los gerentes utilizan técnicas de exploración para examinar y comparar países basándose en indicadores generales de oportunidades y riesgos.[5] La exploración es como sembrar ampliamente y luego eliminar las malas hierbas; resulta útil en la medida en que, de no hacerlo, una empresa podría considerar demasiadas o muy pocas posibilidades. Dado que existen aproximadamente

200 países, los gerentes podrían fácilmente pasar por alto algunas buenas oportunidades si no dan primero una muy amplia mirada. O por el contrario, podrían concentrarse en aquellos que les vengan primero a la mente.

EXPLORACIÓN CONTRA ANÁLISIS DETALLADO

Paso 1: Exploración Los gerentes pueden examinar ampliamente la mayoría de los países, o todos, e ir descartándolos hasta quedarse con los más prometedores mediante la **exploración**. Es decir, para cierto país, generalmente comparan la información que está fácilmente disponible, es de bajo costo y bastante comparable, sin tener que incurrir en gastos de viaje. Analizan la información disponible públicamente, como la de internet, y se comunican con gente experta. Comparan países en algunos rubros que podrían condicionar significativamente el éxito o fracaso de su negocio y que encajan con sus recursos y objetivos. Debido a que se usa información bastante fácil de encontrar, pueden considerar un numeroso grupo de países en cierto momento como, por ejemplo, cuando todos están dentro de una región global en particular.

Paso 2: Análisis detallado Una vez que los gerentes delimitan sus consideraciones a los países más prometedores, necesitan comparar la factibilidad y conveniencia de cada uno. En este punto, a menos que estén lo suficientemente satisfechos como para subcontratar toda su producción y todas sus ventas, casi siempre tienen que ir al lugar para analizar y recopilar información más específica.

Las visitas al sitio ocurren después de la exploración y forman parte del proceso de decisión de la ubicación final.

Supongamos una situación en que los gerentes necesitan decidir dónde colocar sus esfuerzos de ventas. Probablemente deberán visitar los países seleccionados —a través de la exploración— con el fin de realizar estudios de mercado y visitar a los distribuidores antes de tomar una decisión final. O digamos que los gerentes deben decidir dónde ubicar la producción de un producto terminado o de un componente. Si planean subcontratar la producción, querrán inspeccionar las instalaciones de los contratistas potenciales. Si planean ser propietarios de las instalaciones, deben recopilar la información específica en el propio sitio, tal como la disponibilidad de terrenos y proveedores antes de comprometer recursos significativos.

La expansión de fabricación de Intel hacia América Latina muestra un ejemplo. Intel utilizó técnicas de exploración para delimitar visitas a algunos países de América Latina. Las visitas de seguimiento buscaron información mucho más detallada, incluso la disponibilidad de vivienda adecuada, servicios médicos y productos alimenticios para el personal que Intel necesitaría transferir. Los visitantes también pudieron obtener información cualitativa, como sus impresiones de la bienvenida que podrían recibir por parte de los funcionarios del gobierno local y de los líderes empresariales.

Cuanto más tiempo y dinero invierten las empresas en examinar una alternativa, más probable es que la acepten, independientemente de sus méritos —situación que se conoce como **intensificación del compromiso**—. Un estudio de factibilidad debe contener puntos de decisión claros, mediante los que los gerentes pueden cortar con el compromiso antes de invertir demasiado tiempo y dinero.

Revisión de concepto

En el capítulo 11, nos concentramos en la importancia del **valor** —la medida de la capacidad de una empresa para vender productos por más de lo que le cuesta fabricarlos— en la **estrategia** de una empresa, añadiendo que "crear valor" es principalmente una cuestión de satisfacer (de hecho, de superar) las expectativas del cliente. Aquí señalamos la importancia de ambos factores —costo y necesidades del cliente— en aprovechar las oportunidades extranjeras.

¿Qué información es importante en la exploración?

Los gerentes deben tener en cuenta las condiciones de país que puedan afectar significativamente el éxito o el fracaso de su empresa. Estas condiciones deben revelar tanto oportunidades como riesgos, cada uno de los cuales analizamos más adelante.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades se dividen aquí en expansión de ventas y adquisición de recursos, aunque algunas condiciones afectan ambos factores dada la relación que tienen las decisiones de dónde vender y dónde producir.

Expansión de ventas La expansión de las ventas es probablemente el factor más importante que motiva a las empresas a participar en los negocios internacionales debido a la suposición de que más ventas llevarán a más ganancias. Por lo tanto, resulta vital decidir dónde es mejor hacer esas ventas.

La expectativa de un gran mercado y crecimiento de las ventas es probablemente el mayor atractivo de una ubicación potencial.

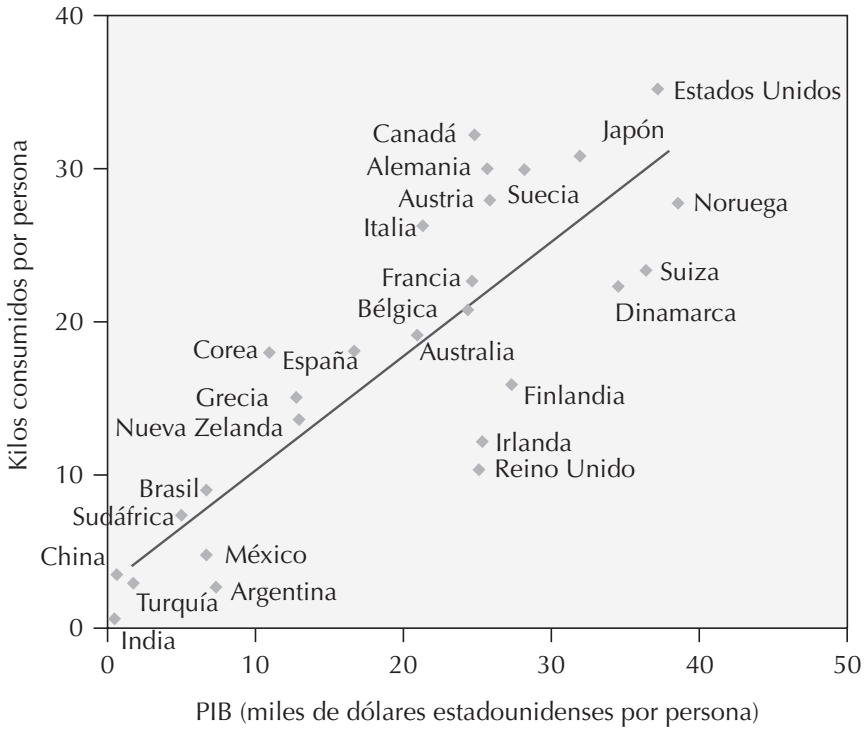


FIGURA 12.4 Consumo de aluminio contra PIB per cápita

Trazando una línea basada en el PIB per cápita, se puede obtener una estimación bastante buena de la demanda per cápita de aluminio.

Fuente: Elaborada a partir de una presentación de Paul Thomas, *North American Fabricated Products of Alcoa* (20 de abril de 2004); "Globalization and the Aluminum Market—Opportunities and Challenges", The Aluminum Association Inc. (2004), en www.aluminum.org (recuperado el 29 de octubre de 2007).

Por supuesto, los gerentes desearían tener cifras de ventas para el tipo de producto que desean vender, pero dicha información puede no estar disponible, especialmente si el producto es nuevo. En tales casos, podrían hacer estimaciones aproximadas de las ventas potenciales basando sus proyecciones sobre lo que ha sucedido a las ventas de un producto similar o complementario. Por ejemplo, podrían proyectar las posibles ventas de televisores de pantalla plana con base en las cifras de ventas de equipos reproductores de DVD.

Sin embargo, esas cifras complementarias también pueden no estar disponibles. Así, ¿qué se puede hacer? Es posible utilizar datos económicos y demográficos como potencial de ventas —en particular los datos históricos recabados en otros países—. La figura 12.4 muestra un ejemplo de consumo de aluminio per cápita entre una muestra de países. La gerencia puede hacer un cálculo aproximado de que, para todos los países, la demanda de aluminio se incrementará a lo largo de la línea de tendencia a medida que aumente el PIB per cápita.

Por supuesto, se deben examinar los indicadores que estén directamente relacionados con los productos a vender. Si estamos tratando de vender, digamos, productos de lujo, el PIB per cápita podría decirnos muy poco. En vez de eso, es necesario saber cuánta gente tiene ingresos por encima de cierto nivel. Por ejemplo, el PIB per cápita de India es bajo, pero India tiene suficientes millonarios como para apoyar la decisión de vender ahí productos de lujo.

Por otra parte, aunque un producto o servicio podría no atraer al cliente promedio, un gerente puede buscar nichos dentro de ese mercado. Pollo Campero, una cadena de comida rápida con sede en Guatemala, y Gigante, una cadena de supermercados mexicanos, han entrado con éxito a Estados Unidos al ir a ciudades con grandes poblaciones centroamericanas y mexicanas.[6]

Las empresas deben considerar variables diferentes a los ingresos y a la población para calcular la demanda potencial para sus productos en diferentes países.

Examen de variables económicas y demográficas Algunas de las principales cosas a tener en cuenta al examinar las variables económicas y demográficas se enumeran a continuación:

- *Obsolescencia y elección de productos*. Los consumidores de los países en desarrollo no siguen necesariamente los mismos patrones que los de países de altos ingresos. En China, por ejemplo, los consumidores han omitido el uso de teléfonos fijos al pasar de no tener teléfonos a usar casi exclusivamente teléfonos celulares.[7]
- *Precios*. Si los precios de los productos esenciales son altos, los consumidores pueden gastar en ellos más de lo que se esperaría con base en el PIB per cápita, y por lo tanto tener menos recursos para gastar en compras discrecionales. En Japón, por ejemplo, los gastos en alimentos son superiores a lo que podría predecirse por población o nivel de ingresos debido a que la comida es cara y los hábitos de trabajo promueven comer fuera de casa.

- *Elasticidad del ingreso*. Una herramienta común para predecir el potencial de mercado total es dividir el porcentaje de cambio en la demanda del producto entre el porcentaje de cambio en los ingresos en un país determinado. Cuanto más cambia la demanda en relación con los cambios en el ingreso, es más elástica. La demanda de necesidades como el alimento es generalmente menos elástica que para productos discrecionales como televisores de pantalla plana.
- *Sustitución*. Los consumidores de un determinado país pueden sustituir más convenientemente ciertos productos o servicios que los de otros países. Por ejemplo, hay menos automóviles en Hong Kong de los que se esperaría basándose en los ingresos y la población, porque las condiciones de hacinamiento hacen que el eficiente sistema de transporte público sea un sustituto deseable para los automóviles.
- *Desigualdad de ingresos*. Donde la desigualdad de ingresos es alta, las cifras del PIB per cápita son menos significativas. Muchas personas tienen poco para gastar, mientras que muchos otros tienen bastante dinero para gastar, como lo indican las ventas de Mercedes-Benz en India.[8]
- *Factores culturales y gusto*. Los países con un PIB per cápita similar pueden tener diferentes preferencias de productos y servicios debido a sus valores o gustos. Lo mismo vale para los subsegmentos de consumo dentro de los países. La existencia de una gran población hindú en India reduce el consumo de carne per cápita en comparación con algunos países con PIB per cápita similar, pero hay un gran nicho de mercado entre la población de India que no es vegetariana ni hindú.
- *Existencia de bloques comerciales.* Aunque un país puede tener una población y un PIB pequeños, su presencia en un bloque comercial regional le da acceso a su producción a un mercado mucho más grande. Por ejemplo, Uruguay tiene un mercado interno pequeño, pero su producción tiene acceso libre de aranceles a otros tres países en el MERCOSUR.[9]

Revisión de concepto

Recuerde nuestro análisis de "Integración económica regional" presentado en el capítulo 8, donde explicamos los **efectos dinámicos** de la integración. Como señalamos, cuando caen las barreras comerciales dentro de un bloque regional, el tamaño del mercado disponible para los países miembros de menor tamaño típicamente aumenta en forma impresionante.

Teniendo en cuenta todos estos factores, los gerentes no pueden proyectar la demanda potencial perfectamente. Sin embargo, considerando los factores que influyen en la venta de sus productos, pueden hacer estimaciones realizables que les ayuden a reducir estudios detallados a un número razonable.

Adquisición de recursos Las empresas realizan negocios internacionales para obtener recursos que son demasiado caros, o de los cuales no tienen la suficiente disponibilidad, en sus países de origen. Pueden comprar esos recursos a otra organización o establecer inversiones extranjeras para explotarlos. En cualquier caso, deben priorizar dónde pueden asegurar mejor lo que buscan.

Si desean adquirir un recurso escaso, obviamente están limitados a las ubicaciones donde lo hay, como asegurar petróleo sólo en aquellos países que tienen reservas. Sin embargo, aun cuando el recurso se limite a unos pocos países, hay mejores oportunidades en unos que en otros. En el caso de las reservas de petróleo, existen diferencias de costo en la extracción, el transporte y los impuestos. Al considerar las diferencias de costo, un recurso puede predominar para determinadas industrias o empresas, como el azúcar para las empresas de dulces o la energía hidráulica de bajo costo para las empresas de aluminio.

Consideraciones presupuestales El costo total de una empresa está compuesto por numerosos subcostos, muchos de los cuales son específicos de la empresa o industria. Sin embargo, varios de los factores que afectan a estos subcostos —*mano de obra*, *infraestructura*, *facilidad de transporte y comunicaciones*, e *incentivos gubernamentales*— son aplicables a una gran sección de empresas.

Mano de obra Aunque la intensidad del capital está creciendo en la mayoría de las industrias, la compensación laboral sigue siendo un costo importante para la mayoría de las empresas. El proceso de exploración permite examinar factores como el tamaño del mercado laboral, la compensación laboral, salarios mínimos, prestaciones, niveles de educación y tasas de desempleo con el fin de comparar el costo laboral, las habilidades y la disponibilidad.

Los costos, especialmente los costos de mano de obra, son un factor importante en las decisiones de ubicación de la producción de las empresas.

La mano de obra, no es homogénea. Tampoco lo son las necesidades laborales de las empresas. Por ejemplo, el deseo de establecer un centro de llamadas de bajo costo ha llevado a muchas empresas de Estados Unidos a ubicar este servicio en Filipinas, un país con muchos angloparlantes, pero no en Senegal, donde muchas empresas francesas ubican sus centros de llamadas para atender a los mercados de lengua francesa. O tal vez un gerente desee establecer una instalación

de investigación y desarrollo donde las cifras del número de graduados en ciencia e ingeniería le den una idea aproximada de que las habilidades necesarias se encuentran disponibles. De hecho, muchas empresas han establecido recientemente instalaciones de este tipo en China, Hungría, India e Israel debido a la disponibilidad de talento técnico a bajo costo.[10]

Si la fuerza laboral de un país carece de los niveles de habilidad específicos requeridos, una empresa multinacional podría tener que capacitarla, rediseñar la producción, o agregar supervisión —todos lo cual es caro—. También tenga en cuenta que puede haber diferencias sectoriales y geográficas en las tasas salariales dentro de los países. En México, los salarios de la industria llantera son mucho más altos que el salario promedio industrial, mientras que los salarios en la capital del país y otras grandes ciudades son más altos que en otros lugares.[11] Además, se deben buscar condiciones que puedan causar cambios en la disponibilidad de mano de obra y en su costo. Por ejemplo, la tasa de VIH es muy alta en países de África meridional, un problema que puede reducir drásticamente su fuerza de trabajo en los próximos 10 a 15 años.

Cuando las empresas entran en los países en desarrollo debido a diferencias de costo laboral, sus ventajas pueden ser de breve duración debido a una o más de las siguientes tres razones:

- Los competidores siguen a los líderes a las áreas de bajos salarios.
- Existe poca ventaja por moverse en primer lugar para este tipo de migración de la producción.
- Los costos aumentan rápidamente como consecuencia de la presión en el salario o en los tipos de cambio.

Los problemas de infraestructura se suman a los costos de operación.

INFRAESTRUCTURA Una pobre infraestructura interna puede anular fácilmente las diferencias de costo en las tasas de mano de obra. En muchos países en desarrollo, la infraestructura es deficiente y poco fiable, lo que añade gastos operativos a las empresas. Considere el caso de Cadbury Schweppes en Nigeria. Sus trabajadores pasan horas extras yendo al, y viniendo del, trabajo por las congestionadas carreteras, lo cual disminuye su productividad. La empresa utiliza sus propios generadores de energía a un costo de dos veces y media el de la poco confiable energía suministrada públicamente para impedir paros en la línea de montaje que podrían arruinar sus productos alimenticios. Debido a que la recepción de la señal telefónica también suele ser poco fiable, Cadbury Schweppes debe enviar personal a visitar a sus clientes y proveedores. Cuando las mercancías están listas para su entrega, otra vez deben enfrentarse los lentos caminos y los congestionamientos.[12]



Esta fotografía, tomada en Delhi, India, muestra una estrecha calle congestionada donde las entregas son lentas porque los camiones deben competir con los peatones y vehículos de pedal, e incluso con vacas.

Fuente: JeremyRichards/ Shutterstock.com

FACILIDAD DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES Relacionada con la infraestructura está la ventaja de ubicarse cerca de los clientes y proveedores. Sin embargo, las empresas con tecnologías de rápida evolución deben coordinar estrechamente las tecnologías de producto, procesos y producción para acelerar la introducción de nuevos productos y disminuir la oportunidad de que los competidores los copien.[13] Esto tiende a empujar más producción hacia los países desarrollados, donde dichas empresas llevan a cabo la mayor parte de su investigación y desarrollo.

La necesidad de coordinar el producto, el proceso, la producción y las ventas influye en las decisiones de ubicación.

Otros factores también afectan el flujo eficiente de los bienes. Uno es la distancia, que se corresponde aproximadamente con el tiempo y costo de los envíos; así, un país geográficamente aislado, como Nueva Zelanda, no encaja fácilmente en una estrategia de integración global de una empresa porque suministra hacia allá y de ahí la producción puede no ser oportuna y sí costosa.[14] En segundo lugar, existen ventajas para ubicarse en países con pocas restricciones comerciales y operaciones de aduana eficientes para reducir los costos de aranceles y retrasos administrativos, asegurando de esta manera un mejor flujo continuo de componentes donde se necesitan.[15]

Cuando los empresarios establecen empresas, generalmente ubican la sede donde residen los fundadores porque pueden aprovechar redes personales que facilitan sus operaciones; sin embargo, a medida que las empresas se van internacionalizando, también pueden encontrar ventajas en estar cerca de instituciones especializadas privadas y públicas que manejan funciones internacionales, como bancos, empresas financieras, grupos de aseguradoras, contadores públicos, expedidores de fletes, despachadores aduanales y oficinas consulares. Una vez que cambian el centro geográfico de sus ventas y operaciones, incluso pueden trasladar su sede a otro país.[16] Halliburton trasladó a su CEO y su sede corporativa de Estados Unidos a Dubai para estar más cerca de sus clientes y empleados. Si una empresa está buscando una ubicación de producción que atenderá las ventas en más de un país, la facilidad del movimiento de mercancías dentro y fuera del país es muy importante, por lo que los gerentes deben considerar la eficiencia de las instalaciones portuarias junto con los acuerdos sobre liberalización del comercio del país.[17]

INCENTIVOS Y DESINCENTIVOS GUBERNAMENTALES La mayoría de los países busca inversión extranjera debido a los puestos de trabajo que crea, la competitividad que mejora y el impacto que tiene en su balanza comercial. Es común ver anuncios en los periódicos de negocios que intentan atraer a empresas extranjeras para que consideren a un determinado país como lugar para invertir.

Las prácticas de gobierno pueden aumentar o disminuir los costos de las empresas.

Debido a que los países compiten por atraer a los inversionistas, muchos ofrecen incentivos a través de reglamentos o negociaciones que reducen los costos operativos. Éstos incluyen cosas tales como impuestos más bajos, capacitación de empleados, garantías de préstamos, préstamos a bajo interés, exención de derechos de importación y subsidios de energía y transporte. Por ejemplo, el programa europeo de fondos estructurales, destinado a prevenir la desindustrialización de Europa, ha ayudado a financiar proyectos de empresas como Coca-Cola, Fiat y GlaxoSmithKline.[18] Las diferencias en las tasas impositivas son especialmente importantes cuando se decide dónde producir dentro de un bloque comercial regional, ya que las empresas pueden atender a toda la región desde cualquier país ubicado dentro del bloque.[19]

Al mismo tiempo, las empresas pueden comenzar a operar con mayor rapidez y menos pasos en algunos países que en otros. Estudios del Banco Mundial muestran que los países difieren en cuanto a la facilidad o dificultad de iniciar un negocio, de firmar y hacer cumplir contratos, contratar y despedir trabajadores, conseguir crédito y cerrar un negocio.[20] Las acciones de gobierno podrán retrasar o impedir que las empresas lleven personal expatriado al país en cuestión y dejar pasar oportunamente las importaciones necesarias por la aduana.

Los países también difieren en transparencia jurídica y corrupción. Un desincentivo ocurre cuando los gerentes deben pasar demasiado tiempo en la satisfacción de requerimientos de organismos gubernamentales en lo relativo a impuestos, condiciones laborales, cumplimiento ambiental, y otros asuntos cuando no están seguros de las consecuencias jurídicas de sus acciones y de las consecuencias competitivas de la corrupción gubernamental.[21] Sin embargo, hay algunas pruebas de que las empresas prefieren operar en países donde tanto la responsabilidad social corporativa y la regulación ambiental son altas siempre y cuando las reglas y expectativas sean transparentes.[22]

Revisión de concepto

Mostramos en el capítulo 6 que, en la aplicación de la **teoría de las proporciones de los recursos** para determinar el mejor lugar dónde ubicar una planta fabril, una empresa puede comparar la cantidad (y el costo) de la maquinaria que necesitará en un lugar contra la cantidad (y costo) de gente que necesitará en otro.

UNA ADVERTENCIA El continuo desarrollo de nuevas tecnologías de producción hace más difíciles las comparaciones de costo entre países. A medida que el número de maneras de hacer un producto aumenta, la empresa podría tener que comparar el costo de producción que requiere mucho

trabajo en un país de bajos salarios con el costo de producción que requiere mucho capital en un país de altos salarios. Por ejemplo, Volkswagen trasladó algo de su producción de Alemania a Eslovaquia y pasó de una línea de montaje altamente automatizada, intensiva en capital, a una planta más intensiva en trabajo humano debido a reducciones en los costos como resultado de la alta productividad y los bajos salarios eslovacos.[23] Al atender a mercados multinacionales, una empresa también debe comparar el costo de la producción a gran escala —que reduce los costos fijos por unidad— contra el costo de varias unidades de producción de pequeña escala que reducen los costos de transporte e inventario.

RIESGOS

Cualquier decisión de una empresa implica sopesar la oportunidad contra el riesgo. Por ejemplo, una empresa que esté en búsqueda de ventas no necesariamente irá al país que muestre el potencial de ventas más alto. Ni una empresa en búsqueda de activos irá forzosamente a donde los activos son más baratos. En ambos casos, eso es porque quienes toman las decisiones pueden percibir que los riesgos en esas ubicaciones son demasiado altos.

Factores a considerar en el análisis del riesgo A medida que analicemos los tipos específicos de riesgo, recuerde los siguientes factores:

1. *Las empresas y sus gerentes difieren en sus percepciones de lo que es arriesgado*, lo tolerantes que son para asumir riesgos, los beneficios que esperan y la parte de sus activos que están dispuestos a poner en peligro.[24]
2. *El riesgo de una empresa puede ser la oportunidad de otra*. Por ejemplo, las empresas que ofrecen soluciones de seguridad (digamos sistemas de alarma, servicios de vigilancia, seguros, armas) pueden encontrar sus mejores oportunidades de ventas donde otras empresas sólo encuentran riesgos operativos.
3. *Hay medios con los cuales las empresas pueden reducir sus riesgos aparte de evitar ciertas ubicaciones*, tales como tomar un seguro. Pero todas las opciones incurren en costos que deben ser considerados por quienes toman las decisiones.
4. *Hay compensaciones entre los riesgos*. Por ejemplo, evitar un país donde es alto el riesgo político puede dejar más vulnerable a una empresa al riesgo competitivo si otra compañía obtiene buenas ganancias allí. Finalmente, a menudo los rendimientos son más altos donde el riesgo es mayor.

Además de considerar la naturaleza individual de la evaluación del riesgo, las empresas deben examinar una serie de factores importantes, los cuales se agrupan en tres categorías: política, divisas y competitiva.

Revisión de concepto

Del capítulo 3, recuerde nuestra definición de **riesgo político** como la posibilidad de que las decisiones, los eventos o las condiciones políticas afecten el entorno de negocios de un país en formas que le cuestan a los inversionistas parte o la totalidad del valor de su inversión o los obligue a aceptar tasas de rendimiento menores a las proyectadas.

Riesgo político El riesgo político puede presentarse debido a cambios en las opiniones de líderes políticos y en las políticas públicas, y por desórdenes civiles y animosidad entre el anfitrión y otros países, particularmente el país de origen de la empresa. Puede resultar costoso para las empresas debido a pérdida o daño de propiedad, interrupción de operaciones y necesidad de adaptarse a cambios en las normas que rigen el negocio. Recientemente, Unilever encontró dificultades para atraer a ejecutivos extranjeros a trabajar en Pakistán por motivos de seguridad; en Colombia, Chiquita Brands pagó dinero a terroristas para proteger a sus empleados en ese país; a Holcim le fueron nacionalizadas sus inversiones en cemento en Venezuela; a Marriott le fue bombardeado un hotel en Indonesia; y Coca-Cola ha tenido interrupciones en los servicios que requirieron protección policial de sus camiones y conexiones telefónicas en Angola.[25]

Los gerentes usan tres enfoques para predecir el riesgo político: *análisis de los patrones anteriores*, *análisis de opiniones*, y *examen de condiciones sociales y económicas potencialmente riesgosas*.

Análisis de los patrones anteriores La predicción del riesgo por parte de las compañías extranjeras sobre la base de acontecimientos políticos pasados es problemática porque las situaciones pueden cambiar para bien o para mal. Por otra parte, examinar la situación general enmascara las diferencias de riesgo político dentro de los países y entre las empresas multinacionales. Por ejemplo, los disturbios que conducen a daños en la propiedad y a la interrupción de suministros o ventas pueden estar delimitados geográficamente. Durante la guerra civil que llevó a la desintegración de Yugoslavia, en Eslovenia las empresas se salvaron del daño que sí afectó a otras empresas localiza-

das en otros lugares de la misma zona. Con pocas excepciones, las adquisiciones de empresas por parte de un gobierno han sido altamente selectivas, afectando principalmente las operaciones que tienen un efecto visible generalizado en el país debido a su tamaño o a su posición de monopolio.

Cuando una empresa incurre en daños a su propiedad o sus activos son adquiridos, eso no representa necesariamente una pérdida completa para los inversionistas. En primer lugar, los daños pueden estar cubiertos por un seguro. En segundo, los gobiernos han precedido la mayoría de las adquisiciones con declaraciones formales de sus intenciones y han seguido procesos jurídicos para determinar la indemnización de los inversionistas extranjeros, tal como sucedió con el acuerdo entre Venezuela y Holcim.[26] Además del valor en libros de la inversión, otros factores pueden determinar lo adecuado (o no) de la compensación. Por un lado, la indemnización podría obtener un menor rendimiento en otros lugares. Por otra parte, otros acuerdos (tales como los contratos de compra y gestión) pueden crear beneficios adicionales para el ex inversionista. Acuerdos anteriores pueden servir como indicadores para predecir las pérdidas probables si se producen problemas políticos.

Análisis de opiniones Debido a que personas influyentes pueden incidir en futuros acontecimientos políticos que afectan los negocios, los gerentes deben tener acceso a las declaraciones de líderes políticos tanto en servicio como retirados para determinar su filosofía sobre los negocios privados, las relaciones con negocios extranjeros, los medios para efectuar cambios económicos y sus sentimientos hacia determinados países. También deben tener acceso a encuestas que muestren la probabilidad que tengan diferentes líderes de ganar cargos políticos. La tecnología moderna tiene mejor acceso a los medios de comunicación globales para que los informes puedan ser recuperados rápidamente. Cuando se considere un país por primera vez, los gerentes deben visitarlo para escuchar una muestra diversa de comentarios, por ejemplo, de funcionarios de su embajada, empresarios locales y extranjeros, periodistas, académicos, autoridades de los gobiernos locales de nivel medio y líderes laborales. Estas personas generalmente revelan sus propias actitudes, las cuales a menudo reflejan las condiciones políticas que pueden cambiar y afectar al sector empresarial. Si ya se está operando dentro de un país, los gerentes que trabajan allí pueden ofrecer evaluaciones de las situaciones cambiantes.

Las empresas deben:

- Examinar los puntos de vista de quienes toman decisiones en el gobierno.
- Obtener una gama de comentarios de diferentes sectores.
- Utilizar analistas expertos.

Una empresa también puede depender de servicios de evaluación de riesgos comerciales, de los cuales hay muchos. De hecho, las empresas han estado dependiendo más de estos servicios —en vez de generar sus propios análisis de riesgo— ya que ofrecen informes concisos que los gerentes consideran creíbles. Sin embargo, determinar qué tipo de información va en estos informes, cómo se recopila, y cuál ha sido la trayectoria de predicciones es, sin duda, útil.[27]

Examen de condiciones sociales y económicas Las condiciones sociales y económicas de los países pueden conducir a disturbios si algunos segmentos de la población tienen aspiraciones insatisfechas. Los grupos frustrados pueden interrumpir los negocios llamando a huelgas generales y destruyendo las líneas de suministro y la propiedad, tal como sucedió en la región del delta del Níger en Nigeria, donde los grupos han atacado las propiedades de las empresas petroleras extranjeras y secuestrado a sus empleados. Los grupos frustrados también podrían sustituir a líderes del gobierno, como sucedió en respuesta a las manifestaciones violentas de 2010-2011 ocurridas en Egipto y Túnez. Y los líderes políticos a veces aprovechan el apoyo culpando de los problemas a los extranjeros y a las compañías extranjeras, lo que podría conducir a boicots o cambios en las reglas para las empresas multinacionales, o incluso a la expropiación de sus propiedades. Sin embargo, no existe consenso general en cuanto a lo que constituyen las condiciones peligrosas o cómo se puede predecir esa inestabilidad. Esta falta de consenso la ilustran las diversas reacciones de las empresas ante las mismas situaciones políticas.

En lugar de estabilidad política en sí misma, la dirección que tome un cambio en el gobierno parece ser muy importante. Pero incluso si una empresa pronostica con precisión el cambio que afectará los negocios, el tiempo que se tardará el gobierno en promulgar las nuevas prácticas seguirá siendo incierto.

Revisión de concepto

Como explicamos en el capítulo 9, un **tipo de cambio** es el precio de una moneda; en el capítulo 10 analizamos algunas causas de las variaciones en los tipos de cambio (incluyendo los regímenes de tasa flotante y las tasas de interés) y explicamos distintos métodos de pronósticos de movimientos de tipo de cambio (por ejemplo, centrarse en las tendencias de las variables económicas o en las tendencias de las propias tasas).

Riesgo cambiario

Las variaciones en los tipos de cambio o la capacidad de sacar fondos de un país también pueden afectar a una empresa multinacional. Vamos a examinar estos dos tipos de riesgo.

Variaciones del tipo de cambio El cambio en el valor de la moneda extranjera es una espada de doble filo, dependiendo de si se va al extranjero para buscar ventas o recursos. Supongamos que una empresa estadounidense está haciendo negocios en India. Si busca ventas de exportación a India, entonces un deterioro en el valor de la rupia india la hará menos competitiva porque costará más rupias comprar productos o servicios de Estados Unidos. Si la empresa produce dentro de India para atender al mercado hindú, no va a cambiar su competitividad en ese país, pero sus

ganancias en rupias indias comprarán menos dólares cuando sean llevadas de vuelta a Estados Unidos. Sin embargo, cuando busca activos de India, tal como fuerza laboral para dotar de personal a un centro de llamadas, una caída en el valor de la rupia reduce el costo en dólares del personal.

Las empresas pueden aceptar un rendimiento más bajo para poder mover más fácilmente sus recursos financieros.

Movilidad de los fondos Si una empresa va a invertir en el extranjero, entonces la capacidad de conseguir fondos fuera del país es un factor a considerar en la comparación de países. Una teoría que ayuda a explicar esto es la **preferencia de liquidez**, que es muy similar a la teoría de las opciones en que se refiere al deseo de los inversionistas de que algunos de sus *holdings* estén en activos muy líquidos y sobre los cuales están dispuestos a aceptar un rendimiento inferior. Necesitan liquidez para realizar pagos a corto plazo, digamos pagos de dividendos; cubrir contingencias inesperadas, como el almacenamiento de materiales si una huelga amenaza el suministro; y poder cambiar fondos a oportunidades incluso más rentables, como la compra de materiales con un descuento durante una depresión temporal de precio.[28]

La liquidez comparativa entre países varía debido a la actividad del mercado de capitales y del control de cambios del gobierno. Un mercado de capitales activo, especialmente un mercado de valores, ayuda a una empresa a vender sus activos, especialmente si desea vender acciones en una bolsa local o vender toda la operación. Así, cuando comparamos los países podríamos desear incluir la existencia de un mercado de valores activo como una variable favorable.

¿Es importante la geografía? No juegue con la madre naturaleza

En los últimos años, grandes terremotos han golpeado a Chile, Haití y Nueva Zelanda, lluvias torrenciales inundaron algunas partes del noreste de Australia, y una mortal pandemia de gripe se extendió desde México. Estos eventos han publicitado la vulnerabilidad global ante los desastres naturales y enfermedades transmisibles. Cada año, unos 130 millones de personas están expuestas a riesgo sísmico, 119 millones al peligro de los ciclones tropicales, 196 millones a inundaciones catastróficas, y 220 millones a la sequía. Los desastres naturales, en promedio, reclaman 184 muertes por día y causan daños físicos a plantas industriales, cultivos, inventarios e infraestructura.

Estos desastres naturales se distribuyen desigualmente alrededor del mundo. Por ejemplo, algunos países asiáticos están muy expuestos a los terremotos, mientras que algunos países africanos tienen una muy alta vulnerabilidad a la sequía. El programa de desarrollo de las Naciones Unidas ha utilizado 450 variables para analizar y publicar un Índice de Riesgo de Desastres (DRI, por sus siglas en inglés) que compara la exposición física a los peligros por país.[29]

Aunque sólo 11 por ciento de las personas expuestas a tales desastres se encuentran en las naciones más pobres del mundo, éstas resienten 55 por ciento de las muertes porque gran parte de su población vive en malas condiciones habitacionales y carece de asistencia médica adecuada. Asimismo, la migración del campo a la ciudad en los países en desarrollo se asienta en gran medida en peligrosas laderas, barrancos y zonas de baja altitud que están mal equipadas para enfrentar terremotos y ciclones.

Los eventos catastróficos alteran los mercados, la infraestructura y la producción, al tiempo que dañan la propiedad de las empresas y lesionan a su personal. ¿Quién puede olvidar las desgarradoras transmisiones de 2011 de casas, automóviles y trenes japoneses siendo sacudidos y arrojados como juguetes en el baño de un niño pequeño? El tsunami causado por el terremoto provocó un estallido de compasión mundial debido a la muerte y destrucción que acarreó. (Vea la foto siguiente). Este desastre también hizo estragos en los suministros globales, perturbando la producción de la industria automotriz del mundo mediante la creación de escasez de autopartes.[30]

Así, los fenómenos naturales crean riesgos adicionales de funcionamiento y costos adicionales por asegurarse contra ellos. A su vez, las compañías de seguros enfrentan un desafío para estimar la probabilidad y el costo de estos eventos. La Organización Mundial de la Salud ha desarrollado varios atlas mundiales de enfermedades infecciosas,[31] muchas de las cuales se producen en donde las instalaciones médicas son más débiles debido a la asociación de tales enfermedades con la pobreza. También se asocian con desastres naturales, como brotes de cólera y malaria después de las inundaciones. Por lo tanto, tienden a seguir patrones geográficos. Por ejemplo, la malaria mata a unos 2 millones de personas al año, principalmente en África.

Los efectos debilitantes de la enfermedad tienen un impacto en la participación de la fuerza de trabajo y en la esperanza de vida, y son costosos para las empresas, como la necesidad de Sasol Petroleum de establecer una clínica en Mozambique para atender a sus trabajadores contra la malaria.[32] Las empresas también titubean cuando se trata de enviar a su personal a áreas epidémicas. Durante el brote del síndrome respiratorio agudo severo (SARS, por sus siglas en inglés) en Asia, Walmart, Gap, Liz Claiborne y otras empresas prohibieron los viajes de sus empleados a los países afectados, entorpeciendo sus programas de compras y aseguramiento de la calidad.[33] ●



Personas de todo el mundo se compadecieron de los japoneses en 2011, cuando un terremoto causó un tsunami que a su vez causó la explosión de un reactor nuclear. La fotografía muestra la intensidad de las condolencias en forma de flores y notas en Moscú, Rusia.

Fuente: Antón Gvozdikov / Shutterstock.com

Si el gobierno restringe la conversión de fondos (varios países tienen diversos grados de control de cambios), el inversionista extranjero se verá obligado a gastar algunas utilidades o ingresos por la venta de acciones en el país anfitrión. Por lo tanto, no sorprende que, si otras cosas son iguales, los inversionistas prefieran ubicar los proyectos en países con monedas fuertes y con pocas posibilidades de controles de cambio.

Riesgo competitivo La comparación de probabilidad de éxito entre los países depende en gran parte de acciones de los competidores. Ahora examinemos cuatro factores competitivos a considerar al elegir la ubicación: *hacer que las operaciones sean compatibles*, *diversificar el riesgo*, *seguir a los competidores o a los clientes* y *desviar a los competidores*.

Las empresas se ven muy atraídas hacia países que:

- Se encuentran cerca.
- Comparten el mismo idioma.
- Tienen condiciones de mercado similares a las de sus países de origen.

Hacer que las operaciones sean compatibles Debido a que las empresas que operan en el extranjero encuentran entornos menos familiares, tienen más o diferentes riesgos operativos que las empresas locales. Así, los gerentes inicialmente prefieren operar donde perciben que las condiciones son más similares a su país de origen —siempre, por supuesto, que la ubicación también ofrezca suficientes oportunidades en términos de ventas o adquisición de recursos—.[34] (Los principales tipos de atributos de semejanza y desigualdad se muestran en la tabla 12.1). A medida que ganan experiencia, las empresas mejoran su evaluación de las acciones de los consumidores, competidores y del gobierno, lo que reduce su incertidumbre. De hecho, las empresas multinacionales tienen una tasa de supervivencia menor que empresas locales para muchos años después de que comienzan operaciones —situación conocida como **desventaja de las empresas extranjeras**—. Sin embargo, las que aprenden de sus nuevos entornos y logran superar sus problemas iniciales eventualmente tienen tasas de supervivencia comparables a las de empresas locales.[35]

Revisión de concepto

Al hablar de "Distancia cultural" en el capítulo 2, observamos que si dos países están culturalmente cercanos, generalmente una empresa espera encontrar menos diferencias —y hacer menos ajustes— al mudar sus operaciones de uno a otro. Aquí señalamos que a menudo la similitud económica fomenta las mismas condiciones de compatibilidad.

Este concepto ayuda a explicar por qué, por ejemplo, las empresas estadounidenses ponen un mayor y más temprano énfasis en Canadá y Reino Unido que lo que indicarían las variables de oportunidad y riesgo discutidas hasta ahora. En definitiva, los gerentes se sienten más cómodos haciendo negocios en un idioma, una cultura y un sistema jurídico similares.[36] Estas similitudes pueden también mantener bajos los costos operativos y los riesgos debido a la mayor facilidad de comunicación. Tras las entradas iniciales, las empresas también encuentran útil la creación de un patrón de expansión que permitirá la administración dentro de una cartera de países para trabajar de manera interdependiente unos con otros.[37] El caso final muestra que Burger King ha tenido un fuerte énfasis en América Latina y el Caribe, en gran parte debido a la distancia y las comunicaciones que hay entre esa zona y la sede localizada en Miami.

La similitud económica es una consideración importante. Tanto Canadá como Reino Unido tienen un alto PIB per cápita, similar al de Estados Unidos, que indica una probable demanda de productos creados primero para el mercado estadounidense. Si usted desarrolla primero produc-

TABLA 12.1 La distancia de sensibilidad de las industrias: indicadores

Distancia cultural	Distancia administrativa	Distancia geográfica	Distancia económica
Alto contenido lingüístico.	Gobierno involucrado en el financiamiento, la contratación, la regulación normativa y ante organismos internacionales.	Bajo valor a peso o mayoreo.	Alto uso de mano de obra intensiva, otros factores propensos a las diferencias de costo absolutas.
Fuertes efectos del país de origen (distancia vertical).	Estatus de industria estratégica (votos, dinero, materias primas, control del Estado, defensores nacionales).	Peligros en el transporte.	Potencial para las economías internacionales de escala, alcance y experiencia.
Diferencias significativas en preferencias y estándares (distancia horizontal).	Capital invertido durable y especializado (y con potencial de quedarse atrapado).	Caducidad y sensibilidad al paso del tiempo.	Aumentos en la disposición a pagar relacionados con los altos ingresos.
Gustos y tradiciones arraigados.	Restricciones al comercio, inversión extranjera directa (por ejemplo, en agricultura).	Necesidad de realizar actividades clave a nivel local (favorece la inversión extranjera directa sobre el comercio).	Diferencias en los sistemas de clientes, canales y negocios.

Fuente: Basada en Pankaj Ghemawat, *World 3.0: World Prosperity and How to Achieve It* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011): 299, que se basa en su marco inicial presentado en "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, 79:8 (septiembre de 2001): 140.

tos para su mercado interno, podría considerar la semejanza de otros países con el suyo en cuanto a nivel económico.

Revisión de concepto

Recuerde del capítulo 6 que un factor que ayuda a explicar los patrones de comercio —por qué un país comercia más con algunos países que con otros— es la relación histórica entre países, especialmente el comercio continuado entre un ex colonizador y sus ex colonias.

Además, los lazos históricos entre pares de países permiten explicar las preferencias geográficas de las empresas por las operaciones extranjeras.[38] Mientras que muchos de estos vínculos se refieren a la etnia y cultura comunes, otros se producen debido a una historia de intercambios positivos que reducen la percepción del riesgo operativo para las empresas en los países de origen y para los grupos de interés en los países anfitriones.

Un gerente debe intentar también asegurarse de que las políticas y normas de un país sean compatibles con las ventajas competitivas de su empresa. Por ejemplo, Blockbuster fracasó en Alemania porque las leyes le impidieron operar en las noches, los domingos y días feriados —ocasiones populares en Estados Unidos y de decisiones de impulso de última hora para alquilar videos en cualquier lugar—. Además, Blockbuster había creado un ambiente de tienda para atraer a toda la familia, pero los consumidores alemanes preferían ver entretenimiento familiar en el cine y buscaban películas pornográficas en los videoclubes.[39]

Las empresas también pueden preferir locales que les permitan operar con tipos de producto, tamaños de planta y prácticas operativas que les sean familiares a sus gerentes. Al examinar las ubicaciones, los equipos que incluyen personal con experiencia en cada área funcional —marketing, finanzas, recursos humanos, ingeniería y producción— tienen más probabilidad de descubrir lo que mejor se ajuste a los objetivos y recursos de sus empresas.

Finalmente, las empresas deben considerar la disponibilidad local de recursos en relación con sus necesidades. Muchas operaciones extranjeras requieren recursos locales, lo cual puede restringir seriamente la viabilidad de determinadas ubicaciones. Una empresa podría tener que buscar personal local o un socio local viable que comprendan su tipo de negocio y tecnología. O puede necesitar añadir capital local a lo que está dispuesto a aportar.

Diversificar el riesgo Al tener operaciones en diversas localidades, las empresas pueden ser capaces de hacer fluir sus ventas y ganancias y obtener ventaja competitiva al elevar sus fondos.[40] Pueden protegerse contra los efectos de los cambios de valor de la moneda ubicándose en países cuyos tipos de cambio no estén correlacionados cercanamente entre sí.[41] Una estrategia como ésta es, en muchos sentidos, opuesta a lo que acabamos de analizar acerca de preferir los países similares al país de origen. Esto se debe a que el mejor flujo de ventas y ganancias probablemente se producirá al operar en economías que tengan la menor correlación; sin embargo, la desventaja es que operar en estas economías disímiles puede dar lugar a un mayor riesgo competitivo porque la gerencia está menos familiarizada con sus condiciones de operación.

Seguir a los competidores o a los clientes Los gerentes pueden abarrotar deliberadamente un mercado para impedir que los competidores ganen ahí ventajas que puedan utilizar para mejorar su posición competitiva en otros lugares —situación que se conoce como **reacción oligopólica**—.[42] Esto ayuda a explicar por qué China tiene ahora más productores de automóviles que cualquier otro país, muchos más de los que los analistas de mercado creen que puede sostener.[43]

En términos de competencia, algunas estrategias diferentes son:

- Ir primero a donde otras empresas tienen mayor aptitud para entrar en el mercado como competidores.
- Ir a mercados donde no ha entrado la competencia.
- Ir a donde hay grupos de competidores.

Al mismo tiempo, las empresas pueden obtener ventajas al ubicarse donde están los competidores. Para comenzar, los competidores pueden haber realizado la costosa tarea de evaluar las ubicaciones y crear aceptación en el mercado para determinado tipo de producto, de manera que los seguidores pueden obtener un supuesto "paseo gratis". Por otra parte, existen grupos de competidores (a veces llamados aglomeraciones) en varias ubicaciones —piense en todas las empresas de informática localizadas en el Silicon Valley de California y en Dubai—.[44] Estos agrupamientos atraen a múltiples proveedores y a personal con habilidades especializadas, así como a compradores que quieren comparar a vendedores potenciales pero no desean tener que cubrir grandes distancias entre ellos. Una empresa adquiere mejor acceso a la información sobre novedades al tener contacto frecuente con personal de otras empresas.[45]

También hay ventajas de seguir a los clientes a un mercado. En Japón, la empresa de neumáticos Bridgestone era un proveedor importante para las compañías de automóviles japoneses, y las siguió cuando establecieron sus fábricas en Estados Unidos. En primer lugar, el historial de Bridgestone con las compañías automotrices japonesas, como Toyota, le daban ventaja sobre otros fabricantes de neumáticos en Estados Unidos. En segundo lugar, si otro fabricante de neumáticos fuera a desarrollar una fuerte relación con Toyota en Estados Unidos, podría utilizar esta experiencia como un trampolín exitoso para minar la posición de Bridgestone en otros lugares.

Desviar a los competidores Una empresa puede tratar de reducir el riesgo competitivo al tener un buen punto de apoyo en los mercados antes que sus competidores, al evitar por completo a los competidores fuertes, o bien, cuando su ventaja innovadora pueda ser de corta duración, moviéndose rápidamente en los mercados antes de que sus competidores puedan copiar la innovación. Por supuesto, esta estrategia implica que hay un amplio mercado en dónde ubicarse. Esto se ilustra con humor en la figura 12.5.

Nuestro caso de apertura mostró cómo Carrefour intenta entrar en los mercados en crecimiento antes que sus principales competidores, por razones bastante obvias: al ser el primero, puede obtener más fácilmente a los mejores socios, las mejores ubicaciones y los mejores proveedores —ésta es una estrategia desplegada para obtener la **ventaja por moverse en primer lugar**—. Sin embargo, en algunos casos, esta estrategia ha resultado perjudicial porque la competencia ha aprendido de los errores de Carrefour. Otra ventaja por moverse en primer lugar es el potencial de ganar fuertes relaciones con el gobierno, tal como hizo Volkswagen en China y Lockheed en Rusia.[46]

Las empresas también pueden desarrollar estrategias para evitar la competencia significativa, en lugar de ir donde ésta se ubica. PriceSmart, un operador de descuento, tiene todas sus tiendas de bodega fuera de su país de origen (Estados Unidos) y ha tenido éxito al dirigirse a lugares ubicados en Centroamérica, el Caribe y Asia que se consideran demasiado pequeños para atraer a las tiendas de bodega de sus competidores, como Carrefour y Walmart.[47]

Una estrategia para explotar las ventajas innovadoras temporales se conoce como **retraso por imitación**, y es mediante la cual una empresa se desplaza primero a aquellos países donde los competidores locales son más propensos a alcanzar la ventaja innovadora.[48] Los países aptos para alcanzarla más rápidamente son aquellos cuyas empresas invierten mucho en tecnología.

FIGURA 12.5

Operar donde no hay competidores puede no ser una buena estrategia si ellos tienen buenas razones para evitar la ubicación.

Fuente: Frank Cotham/Cartoonbank.com



"Cuestiono tu elección de la ubicación".

Recopilar y analizar datos

La información es necesaria en todos los niveles de control.

- Las empresas deben comparar el costo de la información con su valor.

Las empresas llevan a cabo investigación de negocios para reducir la incertidumbre del resultado de sus decisiones y para evaluar su desempeño operativo. La investigación incluye encontrar respuestas a preguntas tales como: ¿podemos contratar personal calificado? ¿El clima político y económico nos permitirá prever razonablemente nuestro futuro? ¿Nuestros distribuidores están dando servicio a suficientes cuentas? ¿Cuál es nuestra participación de mercado?

Claramente, la información ayuda a los gerentes a mejorar el desempeño empresarial. Sin embargo, rara vez pueden conseguir toda la información que desean debido a limitaciones de tiempo y costos. Así que los gerentes deben comparar los costos estimados de la información con el beneficio probable que generará en aumentar los ingresos o ahorrar en costos.

ALGUNOS PROBLEMAS CON LOS DATOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Las imprecisiones en la información se derivan de:

- Incapacidad para recopilar y analizar datos.
- Datos engañosos a propósito.
- Exclusión de actividad ajena al mercado e ilegal.

Debido a la falta de datos en muchos países, a su obsolescencia e inexactitud, la investigación puede ser difícil y costosa de llevar a cabo. Aunque hay problemas por todas partes, son más agudos en los países en desarrollo. Analizaremos los dos problemas básicos: información inexacta y falta de compatibilidad en la información de diferentes países.

Información inexacta En su mayor parte, hay cinco razones básicas por las que la información reportada puede ser inexacta:

1. Los recursos gubernamentales pueden limitar la recopilación de datos precisos Los países pueden tener recursos tan limitados que otros proyectos necesariamente reciben prioridad en el presupuesto, tales como el gasto para mejorar la tasa de alfabetización en lugar de medirla. Aunque enfaticen la recopilación de datos, los fondos pueden ser insuficientes para comprar el

último hardware y software y para capacitar a la gente en su uso. El resultado pueden ser lagunas de información confiable y oportuna.

2. Los gobiernos pueden publicar deliberadamente información engañosa De igual interés para los investigadores es la publicación de información falsa o engañosa diseñada deliberadamente para engañar a los superiores de gobierno, a las masas del país, o a las empresas e instituciones ubicadas en el extranjero. Por ejemplo, la Comisión Europea reprendió a Grecia en 2010 por falsificar datos de las finanzas públicas.[49]

3. Los encuestados pueden dar información falsa a los recopiladores de datos La desconfianza de cómo se utilizarán los datos puede llevar a los encuestados a responder las preguntas incorrectamente, en particular si sondean detalles financieros o cualquier otra cosa que los encuestados consideren privada. Por ejemplo, muchas cifras del gobierno se recopilan a través de cuestionarios, como los que se hacen en Estados Unidos para estimar los viajes internacionales y los gastos de turismo. La gente puede distorsionar sus gastos reales, especialmente si no ha informado el verdadero valor de las compras externas en los formularios de aduanas al entrar al país.

4. Los datos oficiales pueden incluir solamente las actividades de mercado legales y reportadas Más distorsiones pueden ocurrir debido a que las cifras de ingresos registradas a nivel nacional incluyen solamente las actividades de mercado legales y reportadas. Así, el ingreso ilegal a partir de actividades como tráfico de drogas, robo, soborno y prostitución no está incluido en las cifras de ingresos nacionales, o aparece en otros sectores económicos gracias al lavado de dinero. Las cifras del contrabando no aparecen en las estadísticas oficiales del comercio y pueden ser considerables, como el contrabando de petróleo boliviano subsidiado hacia los países vecinos.[50] Por último, muchas actividades económicas, tales como los pagos en efectivo para evitar el pago de impuestos sobre la renta, también pueden ser sustanciales.

5. Puede usarse una metodología pobre Las inexactitudes se deben también a una mala recopilación y a un pobre análisis por parte de los investigadores tanto internos como de fuera del gobierno. Demasiado a menudo, se sacan amplias generalizaciones a partir de demasiado pocas observaciones de muestras no representativas y cuestionarios mal diseñados.

Al comparar la información surgen problemas por:

- Diferencias en las definiciones y años base.
- Distorsiones en las conversiones de divisas.

Información no comparable Los países no necesariamente publican informes tales como censos, cifras de producción y estadísticas comerciales para los mismos periodos o al mismo tiempo que otros informes. Así, una empresa debe hacer una extrapolación para estimar cómo se comparan los países. Los países también difieren en cómo definen rubros tales como el ingreso familiar, la alfabetización y la inversión extranjera directa. Las actividades que se realizan fuera de la economía de mercado, como las del hogar, no aparecen en las cifras de ingresos. Así, el diverso grado entre los países en términos de las personas que producen para su propio consumo (cultivo de hortalizas, preparar las comidas en casa, coser ropa, cortes de cabello y demás) distorsiona las comparaciones de país.

Normas de contabilidad tales como la depreciación también difieren, dando como resultado cifras no comparables del producto nacional neto. Otro problema se refiere a los tipos de cambio, que deben utilizarse para convertir los datos financieros de los países en alguna moneda común. Por ejemplo, una apreciación del 10 por ciento del yen japonés en relación con el dólar estadounidense se traducirá en un aumento de 10 por ciento en el PIB per cápita de los residentes japoneses cuando se informen las cifras en dólares. ¿Esto significa que los japoneses son repentinamente 10 por ciento más ricos? Desde luego que no, porque consumen aproximadamente el 85 por ciento de sus ingresos en yenes para hacer compras en yenes dentro de su economía; por lo tanto, tienen poco poder adquisitivo adicional en 85 por ciento de lo que compran.

FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN

Aunque la información es necesaria para tomar buenas decisiones de ubicación, simplemente hay demasiadas fuentes como para poder incluirlas en una lista completa. Lo más probable es, al menos para explorar los propósitos, que se utilice internet para recopilar la mayor parte de la información. Algunas búsquedas le llevarán a información gratuita, otras a servicios por los que se

debe pagar. El siguiente análisis destaca los principales tipos de fuentes de información en cuanto a su integridad, confiabilidad y costo.

Informes individualizados Las empresas de investigación de mercados y consultoría realizan estudios a cambio de una tarifa. Generalmente son la fuente de información más costosa debido a que su naturaleza individualizada restringe prorratearla entre un número de empresas. Sin embargo, el hecho de que una empresa pueda especificar qué información quiere, a menudo hace que valga la pena el gasto.

Estudios especializados Las organizaciones de investigación preparan y venden estudios bastante específicos a costos mucho menores que los de informes individualizados. Estos estudios especializados a veces son directorios de empresas que operan en un escenario determinado, quizá contengan información financiera u otro tipo de información de las empresas. También pueden ser sobre negocios en ciertas ubicaciones, giros comerciales o productos específicos.

Empresas de servicio La mayoría de las empresas que proveen servicios a clientes internacionales —tales como bancos, agencias de transporte y empresas de contabilidad— publican informes orientados generalmente hacia el ejercicio de alguna actividad en un área determinada o hacia algún tema específico de interés general, como la legislación fiscal o de marcas registradas. Debido a que las empresas de servicio pretenden llegar a un mercado amplio de empresas, sus informes tienden a ser bastante generales. Algunas también ofrecen comentarios informales sobre cosas tales como la reputación de posibles socios empresariales y los nombres de las personas con quienes contactar en una empresa.

Dependencias gubernamentales Cuando un gobierno quiere estimular la actividad del comercio exterior, la cantidad y el tipo de información que publica pueden ser sustanciales. El Departamento de Comercio de Estados Unidos recopila novedades sobre los diversos países y sus regulaciones. Difunde información específica sobre la ubicación de ventas de productos en el National Trade Data Bank, y sus representantes también ayudan a establecer citas con personas de negocios en el extranjero.

Organizaciones y dependencias internacionales Numerosas organizaciones y dependencias son apoyadas por más de un país, incluyendo la ONU, la OMC, el FMI, la OCDE y la UE. Todas tienen un basto personal de investigación que compila estadísticas básicas y elabora informes y recomendaciones sobre tendencias y problemas comunes. Incluso muchos bancos de desarrollo internacional ayudan a financiar estudios de factibilidad de inversiones.

Asociaciones comerciales Asociaciones comerciales relacionadas con varias líneas de producto recopilan, evalúan y difunden una amplia variedad de datos que tratan sobre factores técnicos y competitivos de sus industrias. Muchos de estos datos están disponibles en las revistas gremiales publicadas por dichas asociaciones; otros pueden o no estar disponibles para los no miembros.

DATOS GENERADOS INTERNAMENTE

Las empresas multinacionales deben recopilar mucha información. A veces esto puede consistir en no más que observar profundamente y hacer muchas preguntas. Los investigadores pueden ver qué tipo de mercancía está disponible, determinar quién está comprando y dónde, y descubrir puntos de distribución y competencia ocultos. Para la ropa confeccionada, la competencia oculta pueden ser costureras trabajando en su hogar; para las aspiradoras, los sirvientes que limpian con trapeadores. El contrabando vendido subrepticiamente puede competir con bienes producidos localmente. Los métodos de análisis tradicionales no revelarán tales hechos.

Herramientas de comparación de país

Una vez que las empresas exploran para obtener información, es necesario analizarla. Dos herramientas comunes para esto son las *retículas* y las *matrices*. En la preparación de cualquiera de éstas, es útil contar con un equipo formado por personas de diferentes funciones para que se consideren los factores de producción, marketing, finanzas, recursos humanos y factores jurídicos.

Punto

¿Las empresas deben tener operaciones en, y enviar a sus empleados a, zonas violentas?

Punto **Sí** Donde hay riesgo, generalmente hay recompensas. Las empresas no deben evitar las áreas con violencia. La gente de negocios siempre ha tomado riesgos, y los empleados siempre han ido a zonas peligrosas. Ya en el siglo XVII, los inmigrantes de lo que ahora son Estados Unidos, India y Australia se encontraron con enfermedades y poblaciones indígenas hostiles. Si empresas e inmigrantes no se hubieran arriesgado, hoy el mundo estaría mucho menos desarrollado.

No podemos mirar el riesgo de violencia por separado de los otros riesgos. Aunque no tenemos datos históricos, la mayoría de las situaciones probablemente sean más seguras hoy. La enfermedad es todavía un peligro más grande que la violencia, pero los avances médicos contra una serie de asesinos históricos (poliomielitis, sarampión, viruela, tuberculosis, etc.) han reducido ese riesgo, mientras que la evacuación en caso de presentarse una situación de *verdadera* emergencia es mucho más rápida.

Pero supongamos por un momento que decidimos evitar los países con potencial de violencia contra nuestras instalaciones y nuestros empleados. ¿Existe un país con potencial de violencia nulo? Las opiniones que recibimos de los supuestos expertos en riesgos son ciertamente contradictorias. Uno dijo: "Es un campo de juego parejo en todo el mundo. Uno puede ir a Londres, Caracas, Madrid o Nueva York, y desde un punto de vista de terrorismo, el riesgo es igual".[51] Otro proveedor de inteligencia colocaba a Estados Unidos como más riesgoso para el terrorismo que Irak, y a Gran Bretaña como más peligrosa que Nepal.[52] Aunque estos análisis parecen intuitivamente incorrectos, los disturbios en las calles de Londres, un atentado con bomba en Oklahoma City, y tiroteos escolares y universitarios en Estados Unidos sin duda hacen dudar. El subdirector asistente del FBI dijo: "Estamos tratando cada día con una variedad de amenazas de terrorismo interno que están vivitas y coleando y en este país [Estados Unidos]".[53] Hasta que un manifestante se puso a disparar a diestra y siniestra en 2011, Noruega era considerado un refugio sumamente seguro. Ahora casi los únicos lugares en los que todos están de acuerdo que son de bajo riesgo son Groenlandia e Islandia.

Algunas industrias no pueden darse el lujo de evitar los países violentos. Tomemos como ejemplo a la industria petrolera. Las compañías petroleras tienen que ir donde haya una probabilidad alta de encontrar petróleo. Sería muy bueno encontrarlo todo en lugares como Islandia y Suiza, pero ésta no es la realidad. La mayoría de las alternativas creíbles están en áreas donde recientemente han ocurrido atentados, secuestros, o existe delincuencia organizada: Medio Oriente, África occidental, las ex repúblicas soviéticas de Asia central, Ecuador y Venezuela.[54] Si las empresas no llegaran hasta estos lugares, estarían fuera del negocio.

En efecto, seguiremos operando en cualquier lugar donde haya oportunidades. Si un lugar parece físicamente riesgoso, tomaremos todas las precauciones que podamos. Compartiremos informes de inteligencia, enviaremos a la gente a cursos de capacitación en seguridad (hay un montón de ellos disponibles ahora), y aplicaremos medidas de seguridad en el extranjero. Y tal vez no transferiremos a cónyuges e hijos a las zonas de "riesgo" para no tener que estar pendientes de lo que le esté sucediendo a tanta gente.

Contrapunto

¿Las empresas deben tener operaciones en, y enviar a sus empleados a, zonas violentas?

Contrapunto **No** Ya no estamos preocupados simplemente por haber quedado atrapados en un fuego cruzado entre facciones militares opuestas. Los grupos antiglobalización quieren dañar a nuestro personal y nuestras instalaciones para que los abandonemos, o para que ellos obtengan publicidad internacional. Los grupos nos ven como blancos fáciles para la extorsión al amenazar con dañar o secuestrar a nuestro personal. Otros están contra los extranjeros, independientemente de sus objetivos. Uno de estos grupos, en Afganistán, mató a miembros del personal de Médicos sin Fronteras que estaban allí para atender a enfermos y heridos.

Al mismo tiempo, quedar atrapado en un fuego cruzado se ha convertido en un riesgo mayor. El tráfico de armas ha aumentado y han bajado los precios no sólo para los revolucionarios, sino también para los traficantes de drogas, tratantes de blancas y lavadores de dinero.[55] Como empresas multinacionales, no podemos evitar ser visibles y, por lo tanto, vulnerables.

En esencia, cuando operamos donde el riesgo de violencia es grande, ponemos a nuestro personal en peligro. Aunque el personal de origen local puede tener un riesgo menor de, digamos, ser secuestrado, la experiencia demuestra que tampoco es inmune. Además, tenemos que enviar a personal extranjero allí. Algunos van como directivos o técnicos asignados por largo tiempo, otros en viajes de negocios tales como auditorías, asegurar el control de calidad, y dar asesorías laborales que implican visitas sobre el terreno. Los peligros no son intrascendentes. Hay miles de secuestros reportados por año, muchos dirigidos a trabajadores extranjeros y sus familias. En Nigeria, por ejemplo, en fechas recientes ha habido secuestros de trabajadores petroleros extranjeros, de miembros de la tripulación de barcos mercantes, e incluso de un sacerdote que estaba de visita.[56]

Sencillamente no es ético poner a nuestros empleados en tales situaciones. Por supuesto, no los obligamos a que vayan a lugares peligrosos, y podemos conseguir suficientes personas para trabajar allí, especialmente durante una recesión global. Sin embargo, nuestra experiencia es que existen tres tipos de personas que desean o están dispuestos a trabajar en esas zonas, y ninguno es el ideal. En primer lugar están aquellos que simplemente quieren la alta compensación y las grandes pólizas de seguro, algunos tienen experiencia en actividades militares o encubiertas; tienden a ser muy independientes y difíciles de controlar. En segundo lugar están los ingenuos que no entienden el peligro y resultan difíciles de salvaguardar a través de actividades de capacitación y seguridad. En tercer lugar están los buscadores de emociones, quienes encuentran que la adrenalina es como una droga adictiva; son los que están en mayor riesgo debido a la emoción que les causa el peligro y la renuencia a abandonar su posición cuando las situaciones empeoran.[57]

El alto riesgo hacia las personas es indicativo de una situación política fuera de control —un presagio de riesgos adicionales que pueden ocurrir por cambios gubernamentales, caídas en la confianza de los consumidores, y un malestar general que daña los ingresos y reglamentos operativos—. Este no es el tipo de país en el cual una empresa deba llevar a cabo operaciones.

Sin embargo, una vez que las empresas se comprometen con las ubicaciones, necesitan actualizar la información continuamente.

RETÍCULAS

Las retículas son herramientas que:

- Pueden presentar condiciones aceptables o inaceptables.
- Clasifican a los países por variables importantes.

Los gerentes pueden utilizar una retícula para comparar países en cualquier factor que consideren importante. La tabla 12.2 es ejemplo de una retícula donde se coloca información en tres categorías. Los gerentes pueden eliminar inmediatamente a ciertos países de su consideración por las características que encuentran inaceptables (las empresas varían en esto). Estos factores están en la primera categoría de variables, por medio de los cuales el país I es eliminado. Los gerentes asignan valores y pesos a otras variables de manera que clasifican cada país según atributos de importancia relevantes para la empresa. En este ejemplo hipotético, hemos puesto más peso en el tamaño de la inversión necesaria que en la tasa de impuestos. Por ejemplo, la tabla señala gráficamente al país II como de alto rendimiento y bajo riesgo, al país III como de bajo rendimiento

TABLA 12.2 Retícula simplificada de penetración de mercado

Esta tabla es simplemente un ejemplo: en la práctica, una compañía elige las variables que considera más importantes y puede asignar un peso a algunas que considere más importantes que otras. Aquí los gerentes califican al país II como el más atractivo porque se le considera de alto rendimiento y bajo riesgo. El país IV también promete alta rentabilidad, y el país III riesgo bajo. Tenga en cuenta que el país I se eliminó inmediatamente porque la empresa sólo irá a donde esté permitido el 100 por ciento de propiedad.

		País				
Variable	**Peso**	**I**	**II**	**III**	**IV**	**V**
1. Factores aceptables (A) o inaceptables (I)						
a. Permite 100 por ciento de propiedad	—	I	A	A	A	A
b. Permite otorgar licencia a una subsidiaria con propiedad mayoritaria	—	A	A	A	A	A
2. Rendimiento (número mayor = calificación deseable)						
a. Tamaño de la inversión necesaria	0–5	—	4	3	3	3
b. Costos directos	0–3	—	3	1	2	2
c. Tasa impositiva	0–2	—	2	1	2	2
d. Tamaño del mercado, al presente	0–4	—	3	2	4	1
e. Tamaño del mercado, en 3 a 10 años	0–3	—	2	1	3	1
f. Participación de mercado, potencial inmediato, de hoy a 2 años	0–2	—	2	1	2	1
g. Participación de mercado, en 3 a 10 años	0–2	—	2	1	2	0
Total			18	10	18	10
3. Riesgo (número menor = calificación deseable)						
a. Pérdida de mercado, en 3 a 10 años (si no hay penetración actual)	0–4	—	2	1	3	2
b. Problemas de intercambio de divisas	0–3	—	0	0	3	3
c. Potencial de agitación política	0–3	—	0	1	2	3
d. Leyes empresariales, al presente	0–4	—	1	0	4	3
e. Leyes empresariales, en 3 a 10 años	0–2	—	0	1	2	2
Total			3	3	14	13

y bajo riesgo, al país IV como de alto rendimiento y alto riesgo, y al país V como de bajo rendimiento y alto riesgo.

Tanto las variables como los pesos difieren por producto y por empresa dependiendo de la situación interna de la empresa y de sus objetivos. Por ejemplo, en una empresa que vende un producto de consumo a bajo precio los gerentes pueden dar un gran peso al tamaño de la población como indicador de las oportunidades de mercado, mientras que una empresa de venta de neumáticos podría dar un peso más grande al número de vehículos matriculados. La técnica de la retícula es útil, incluso cuando una empresa no compara países entre sí, porque puede establecer la puntuación mínima necesaria para invertir recursos adicionales o comprometer más fondos a un estudio más detallado de factibilidad.

Sin embargo, las retículas tienden a volverse engorrosas a medida que aumenta el número de variables. Aunque son útiles para clasificar países por su puntuación, a menudo oscurecen las interrelaciones que hay entre ellos.

MATRICES

Para mostrar más claramente la relación oportunidad-riesgo, los gerentes pueden graficar valores en una matriz como la que se muestra en la figura 12.6. En este caso particular, los países E y F son de alta oportunidad y bajo riesgo en comparación con los países A, B, C y D, esto los convierte en los mejores candidatos para un análisis detallado.

Con una matriz de oportunidad-riesgo, una empresa puede:

- Decidir sobre indicadores y ponderarlos.
- Evaluar cada país según los indicadores ponderados.

En realidad, sin embargo, quizá los gerentes a veces tengan que elegir entre un país con alto riesgo y alta oportunidad y otro con bajo riesgo y baja oportunidad, tomando así una decisión basada en su tolerancia al riesgo y en la cartera de países donde la compañía ya está en operación. Además, aunque A, B, C y D son menos atractivos que E y F, la empresa puede no obstante encontrar oportunidades en A, B, C y D —tal vez otorgando licencias o llegando a acuerdos de propiedad compartida— sin hacer necesariamente un compromiso grande.

Pero ¿cómo pueden los gerentes representar valores en una matriz de este tipo? Deben determinar qué factores son buenos indicadores de riesgo y oportunidad para sus empresas y ponderarlos para reflejar su importancia. Por ejemplo, en el eje del riesgo podrían asignar 20 por ciento (0.2) del peso al riesgo de expropiación, 25 por ciento (0.25) a los controles de divisas, 20 por ciento (0.2) a disturbios civiles y terrorismo, 20 por ciento (0.2) a desastres natu-

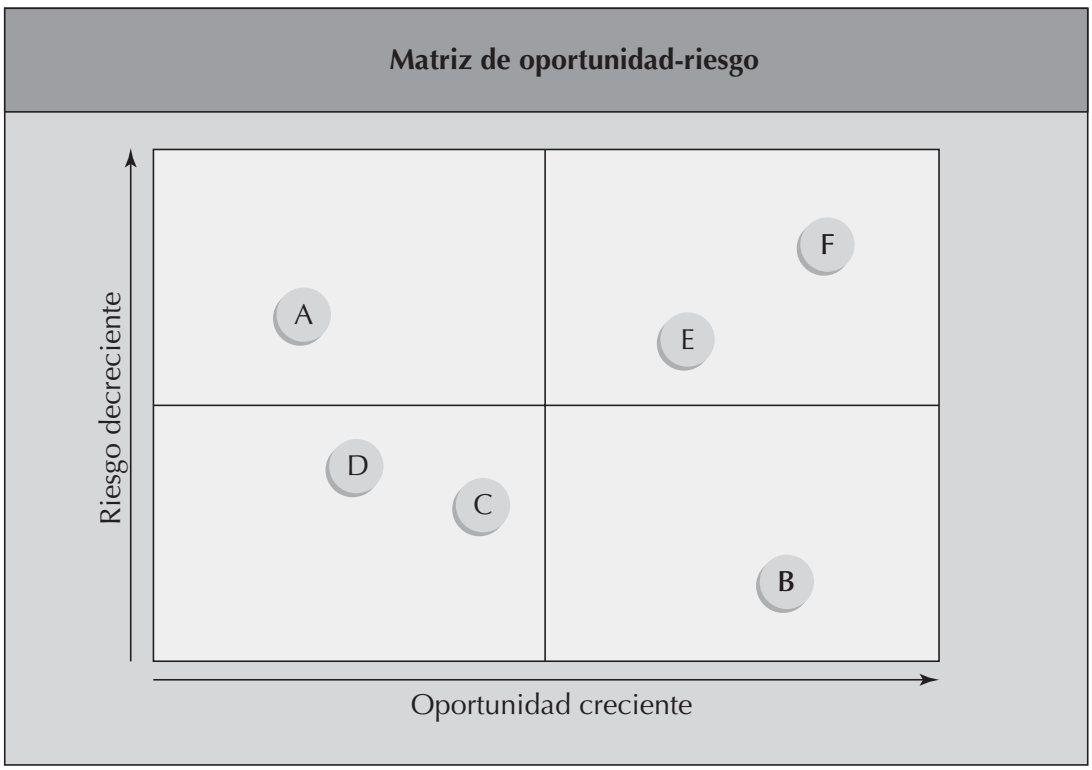


FIGURA 12.6 Matriz de oportunidad-riesgo

Los países E y F son los más deseables porque cuentan con una combinación de un alto nivel de oportunidad y un bajo nivel de riesgo. Pero ¿qué pasa si la decisión se reduce a los países A y B? El nivel de oportunidad en el país A puede no ser tan alto como una empresa quisiera, pero el bajo nivel de riesgo puede resultar atractivo. El país B, por el contrario, promete un alto nivel de oportunidades aunque también amenaza con un alto nivel de riesgo. Una decisión entre los países A y B probablemente considerará la tolerancia al *riesgo* de la empresa.

rales, y 15 por ciento (0.15) a las variaciones en el tipo de cambio para obtener una asignación total de 100 por ciento. Luego calificarían a cada país en una escala, por ejemplo de 1 a 10 para cada una de las variables (donde 10 indica la mejor puntuación), y multiplicarán cada variable por el peso que se le asignó. Si al país A se le asigna una calificación de 8 en la variable de riesgo de expropiación, multiplicarían 8 por 0.2 (el peso asignado a la expropiación) para obtener una puntuación de 1.6. Entonces sumarían todas las puntuaciones de variables de riesgo del país A para colocarlo en el eje de riesgo y, de forma similar, trazar la ubicación del país A en el eje de oportunidad.

Un elemento clave de este tipo de matriz, y que los gerentes no siempre incluyen en la práctica, es la proyección de dónde se encontrarán los países en el futuro, o al menos la dirección en que *deberían* moverse. Tal proyección es obviamente útil, pero cuanto más se pronostica hacia el futuro, menos certera es la proyección.

Asignación entre ubicaciones

Las herramientas de análisis que acabamos de analizar son útiles para reducir las alternativas de país y asignar un énfasis operacional entre países. Ahora analizaremos tres estrategias complementarias para la expansión internacional: compromisos graduales alternativos, diversificación geográfica frente a concentración, y reinversión frente a cosecha.

COMPROMISOS GRADUALES ALTERNATIVOS

Las empresas pueden reducir los riesgos de la desventaja de ser extranjeras por medio de:

- Ir primero a países con características similares a las de sus países de origen.
- Haber experimentado que los intermediarios manejen sus operaciones por ellas.
- Tener operaciones en formatos que requieren comprometer menos recursos en el extranjero.
- Un desplazamiento inicial a uno o unos pocos países extranjeros, en lugar de a muchos.

Como hemos analizado, debido a la desventaja de ser extranjeras, las empresas favorecen las operaciones en zonas similares a sus países de origen. Sin embargo, existen medios alternativos de patrones de expansión con minimización del riesgo que pueden llevar a cabo, como se muestra en la figura 12.7. Al examinar esta figura, tenga en cuenta que cuanto más lejos se desplace una empresa desde el centro hacia cualquier eje, más profundo se vuelve su compromiso internacional.

Sin embargo, una empresa no se mueve necesariamente a la misma velocidad a lo largo de cada eje. De hecho, puede saltarse algunos pasos. Un movimiento lento a lo largo de un eje puede liberar recursos que permitan una más rápida expansión a lo largo de otro.

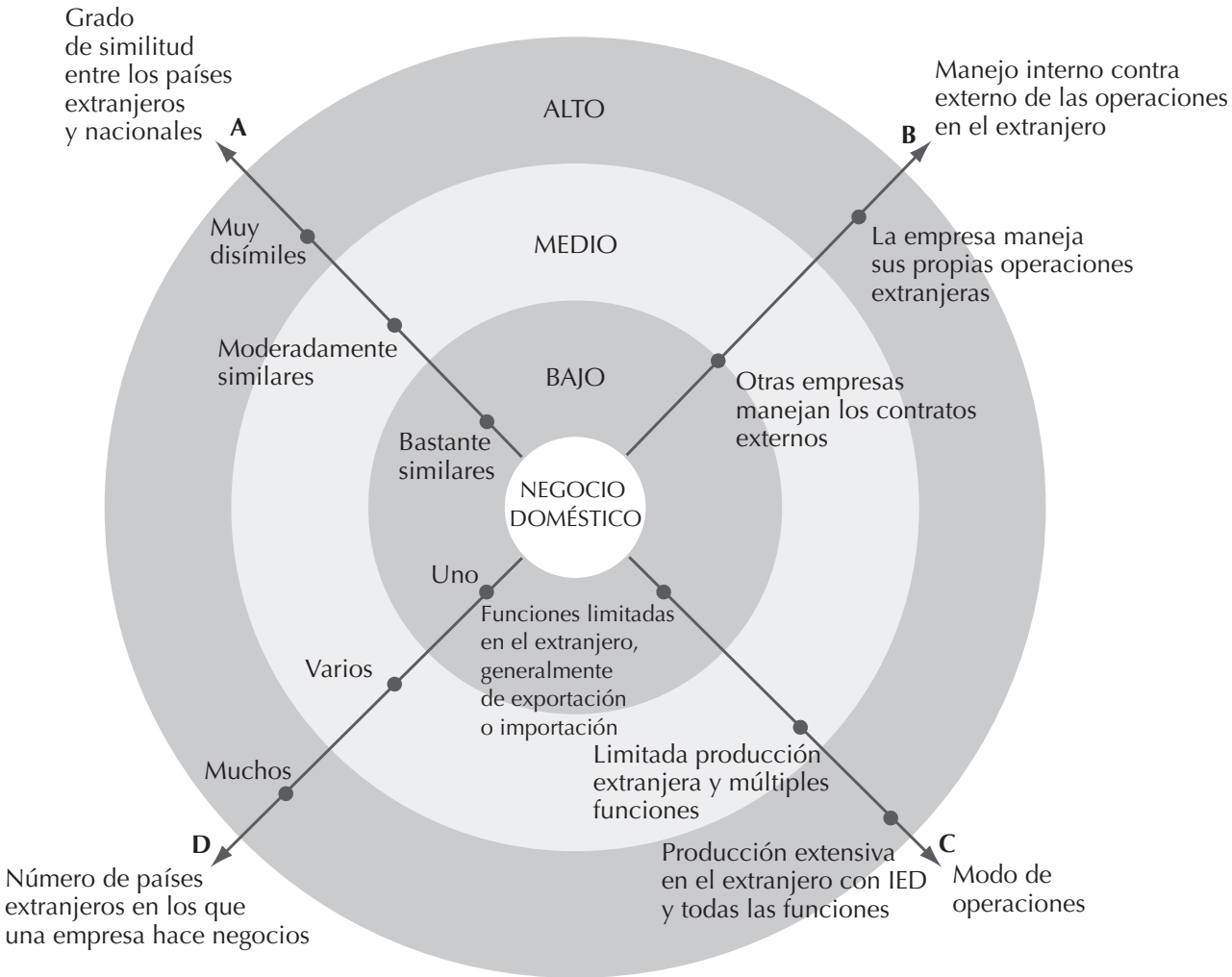
Examinemos más de cerca la figura 12.7. El eje A muestra que las empresas tienden a moverse de manera gradual desde un enfoque puramente doméstico hacia uno que primero abarca operaciones en países similares y después en países muy diferentes al propio. Sin embargo, una alternativa cuando se mueven rápidamente a lo largo del eje A (e incluso al saltarse el paso intermedio) es moverse lentamente a lo largo del eje B. El eje B muestra que una empresa puede usar intermediarios para manejar las operaciones extranjeras durante las primeras fases de expansión internacional, porque esto reduce al mínimo los recursos que pone en riesgo y su desventaja de ser extranjera. Luego puede comprometer menos recursos a ambos esfuerzos internacionales, en lugar de depender de los intermediarios que ya saben cómo operar en el mercado exterior. Un ejemplo relacionado es la expansión al exterior de algunas empresas de alta tecnología de los países en desarrollo, particularmente los del grupo BRIC. En lugar de dirigirse primero a los países cercanos con características similares a sus mercados internos, se han ido a países de altos ingresos donde los potenciales de mercado a corto plazo son mayores. Sin embargo, han dependido fuertemente de los intermediarios y han hecho adquisiciones en el extranjero que incluyen la contratación del personal que conoce los mercados a los que se están dirigiendo.

Sin embargo, si el negocio crece con éxito, la empresa podría desear manejar las operaciones con su propio personal. Esto es porque al aprender más sobre operaciones extranjeras las percibe como menos riesgosas que al inicio, y se da cuenta de que el volumen de negocios puede justificar el desarrollo de capacidades internas tales como la contratación de personal capacitado para mantener un departamento de ventas o compras en el extranjero.

El eje C muestra que importar o exportar es generalmente el primer modo internacional que asume una empresa. En una etapa temprana de la participación internacional, la importación o exportación requieren colocar pocos recursos de la empresa en el extranjero. De hecho, puede

FIGURA 12.7 El patrón usual de internacionalización

Cuanto más lejos se desplaza hacia fuera una empresa a lo largo de cualquiera de los ejes (A, B, C, D), más profundo es su compromiso internacional. La mayoría de las empresas se mueve a diferentes velocidades a lo largo de los diferentes ejes.



implicar invertir algunos recursos adicionales si la empresa puede utilizar su exceso de capacidad de producción para elaborar más bienes, que luego exportaría. Así, desplazarse sobre el eje C es un medio apropiado de minimizar el riesgo de la desventaja ser extranjera debido a que se renuncia a funciones tales como gestión de la mano de obra extranjera para la producción.

Más adelante, la compañía podría, además de exportar, hacer un compromiso aún mayor a través de la IED para producir en el extranjero. Su aporte de capital, personal y tecnología es el más alto para estas operaciones. El eje D muestra que las empresas pueden moverse internacionalmente un país a la vez, no teniendo así que verse abrumadas por aprender de muchos países a la vez. Sin embargo, como se discute en la siguiente sección, puede haber un impulso competitivo para desplazarse a varios países casi simultáneamente.

Las estrategias para finalmente alcanzar un alto nivel de compromiso en muchos países son:

- Diversificación —entrar rápidamente a muchos países y luego construir lentamente en cada uno.
- Concentración —entrar a uno o unos cuantos países y ahí construir rápido antes de desplazarse hacia otros más.
- Un híbrido de las dos estrategias anteriores.

DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA FRENTE A CONCENTRACIÓN

En última instancia, una empresa puede obtener presencia y compromiso considerables 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, en el contexto

TABLA 12.3 Diversificar o concentrar: el rol de los factores de mercado y de producto

Si una empresa determina que los "Factores de mercado o de producto" satisfacen las condiciones que aparecen en la columna del encabezado "Preferir la diversificación si es, o son", puede beneficiarse al moverse rápidamente en varios mercados de modo simultáneo. Si los mismos factores satisfacen las condiciones de la columna "Preferir la concentración si es, o son", podría decidir entrar y trabajar inicialmente para desarrollar una presencia sustancial en sólo uno o unos pocos mercados.

Factores de mercado o de producto	Preferir la diversificación si es, o son	Preferir la concentración si es, o son
1. Tasa de crecimiento de cada mercado	Baja	Alta
2. Estabilidad de las ventas en cada mercado	Baja	Alta
3. Tiempo competitivo de ventaja	Corto	Largo
4. Efectos secundarios	Altos	Bajos
5. Necesidad de adaptar el producto, la comunicación y la distribución	Baja	Alta
6. Necesidad de un programa de control	Baja	Alta

Fuente: "Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing* 43 (primavera de 1979): 89. Reimpreso con autorización de la American Marketing Association © 1979.

de las decisiones de ubicación el término **estrategia de diversificación** describe el movimiento rápido de una empresa hacia muchos mercados extranjeros, aumentando poco a poco sus compromisos dentro de cada uno. Una empresa puede hacer esto, por ejemplo, a través de una política liberal de otorgamiento de licencias con el cual asegurar recursos suficientes para la expansión generalizada inicial. Eventualmente aumentará su participación al asumir actividades que primero contrató con otras empresas.

En el otro extremo, con una **estrategia de concentración**, la empresa irá a sólo uno o unos cuantos países extranjeros hasta que desarrolle ahí una participación muy fuerte y una posición competitiva. Existen, por supuesto, híbridos de las dos estrategias —por ejemplo, moverse rápidamente a la mayoría de los mercados pero aumentando el compromiso en sólo unos cuantos—. La tabla 12.3 resume las principales variables que una empresa debe considerar al decidir qué estrategia utilizar.[58] Ahora analizaremos cada una de estas variables.



Tasa de crecimiento en cada mercado Cuando la tasa de crecimiento en cada mercado es alta o necesita ser alta, la empresa generalmente deberá concentrarse en unos pocos mercados porque le costará mucho aumentar su producción lo suficiente para satisfacer cada ubicación. En nuestro caso de apertura, por ejemplo, señalamos que para ser rentable en un mercado extranjero, Carrefour se concentra en construir una presencia de distribución suficiente en los países meta. Sin embargo, un crecimiento más lento o la necesidad de crecimiento en cada mercado pueden dar por resultado que la empresa tenga los suficientes recursos para crear y mantener una participación de mercado en diferentes países.[59]

Estabilidad de las ventas en cada mercado Tal como ya lo analizamos, la empresa puede igualar sus ganancias y ventas debido a sus operaciones en varias partes del mundo. Cuanto más estables sean las ventas y ganancias en cada mercado, tendrá menor ventaja una estrategia de diversificación. Asimismo, cuanto más se correlacionan a los mercados, menos equidad se consigue al vender en cada uno.

Tiempo competitivo de ventaja Hemos analizado el plan de Carrefour para obtener ventajas por moverse en primer lugar. Si una empresa determina que tiene un gran tiempo de ventaja sobre sus competidores, entonces puede ser capaz de seguir una estrategia de concentración y aun así vencerlos en otros mercados. De lo contrario, puede ser que deba ceder el liderazgo en algunos países a sus competidores o seguir una estrategia de diversificación.

Efectos secundarios Las situaciones en que el programa de marketing implementado en un país da lugar a la conciencia del producto en otros países se conocen como **efectos secundarios**.

Estos efectos son ventajosos porque se puede llegar a clientes adicionales al ser alcanzados con poco costo extra, lo cual puede suceder si el producto se anuncia a través de medios transfronterizos, como los anuncios de televisión de Estados Unidos que llegan a los canadienses. Cuando los programas de marketing llegan a muchos países, digamos, por televisión vía satélite o por internet, una estrategia de diversificación tiene ventajas.

Necesidad de adaptar el producto, la comunicación y la distribución Las empresas pueden tener que modificar productos y métodos de operación en el extranjero —proceso que debido a su costo favorece una estrategia de concentración—. El costo de adaptación puede limitar los recursos que tiene la empresa para ampliarse en muchos mercados diferentes. Además, si las adaptaciones son únicas para cada país, la empresa no puede dispersar fácilmente los costos entre las ventas en más de un país para reducir los costos totales unitarios.

Necesidad de un programa de control Cuanto más necesite la empresa controlar sus operaciones en el extranjero, más favorable es una estrategia de concentración. Esto es porque la empresa tendrá que usar más recursos para mantener ese control, por ejemplo tomando un mayor porcentaje de propiedad en la operación. Su necesidad de mayor control puede ser resultado de varias razones, incluyendo el temor de que la colaboración con un socio pueda crear un competidor.

REINVERSIÓN Y COSECHA

Hasta ahora, hemos analizado la secuencia de entrada a un país. Entonces, una vez que la empresa está operando en el extranjero, debe evaluar cuánto esfuerzo asignar a cada ubicación. Con inversión extranjera directa, la compañía transfiere el capital financiero y dispone de capital físico y humano en el lugar. Si la inversión es exitosa, la empresa ganará dinero que puede remitir a la sede o reinvertir para aumentar el valor de la inversión. Con el tiempo, la mayor parte del valor de la inversión extranjera de una empresa, si tiene éxito, proviene de la reinversión. Si la inversión fracasa o sus perspectivas son menos favorables que en otros países, la empresa puede considerar el uso del capital en otro lugar o incluso suspender la inversión.

Una empresa puede tener que hacer nuevos compromisos para mantener la competitividad en el extranjero.

Decisiones de reinversión Las empresas consideran las decisiones de reemplazar activos depreciados o de aumentar las reservas de capital existentes con las ganancias acumuladas en el extranjero de manera un tanto diferente a como abordan las decisiones de inversión originales. Una vez comprometida con una determinada ubicación, la empresa puede no encontrar alguna opción para mover una parte sustancial de sus ganancias a otros lugares; hacerlo pondría en peligro la operación exitosa de la instalación exterior determinada. El fracaso para ampliarse podría provocar una caída de la participación de mercado y un costo unitario mayor que el de los competidores.

Aparte de factores competitivos, una empresa podría necesitar varios años de reinversión casi total y de asignación de nuevos fondos en un área para poder alcanzar sus objetivos, tales como cumplir un crecimiento meta. Otra razón por la que una empresa trata las decisiones de reinversión de manera diferente es que una vez que se tiene el personal experimentado en un país determinado, esos empleados pueden ser los mejores jueces de lo que se necesita, de manera que la sede les podrá delegar determinadas decisiones de inversión.

Cosechar Las empresas comúnmente reducen compromisos en algunos países debido a que ahí tienen menores perspectivas de rendimiento que en otros —proceso conocido como **cosechar** (o **desinversión**)—. Por ejemplo, Carrefour vendió sus operaciones de bajo rendimiento en Corea y Eslovaquia para obtener fondos y emprender inversiones más prometedoras en los mercados chino, indio y ruso. Hay otras razones también. J. Sainsbury se retiró del mercado egipcio porque su gerencia no vislumbró ningún cambio favorable en su operación de muy mal rendimiento en el lugar.[60] Dana vendió su planta de Reino Unido para utilizar los fondos y concentrarse en el desarrollo de diferentes tecnologías automotrices.[61] Goodyear vendió su plantación de caucho en Indonesia porque decidió dejar de producir caucho.[62]



Las empresas deben decidir cómo salir de las operaciones si:

- Ya no encajan con la estrategia general.
- Existen mejores oportunidades alternativas.

Algunos indicios sugieren que las empresas podrían beneficiarse de planificar mejor las desinversiones y mediante el desarrollo de especialistas en desinversión. Las empresas tienden a esperar demasiado tiempo antes de desinvertir, y en su lugar intentan costosos medios de mejorar

el rendimiento, como los propuestos por gerentes locales que temen perder sus puestos si la empresa abandona la operación.

Las ideas para los proyectos de inversión por lo general se originan con los mandos medios o con los gerentes de filiales extranjeras, quienes se entusiasman conforme la información recopilada para acompañar una propuesta se mueve hacia arriba en la organización. Después de todo, la evaluación y el empleo de estas personas dependen del crecimiento. No tendrán un incentivo similar para proponer desinversiones. Estas propuestas se originan normalmente en la parte superior de la organización, después de que la alta dirección ha intentado aplicar la mayoría de los remedios que mejoran el rendimiento operacional.[63]

Las empresas pueden desinvertir por medio de una venta o un cierre de instalaciones, generalmente prefiriendo una venta porque reciben alguna indemnización. La empresa que considera desinvertir debido a una bien publicitada situación política o económica de un país puede encontrar muy pocos compradores potenciales, excepto a precios muy bajos. En estos casos, puede intentar retrasar la desinversión con la esperanza de que la situación mejore. Si lo hace, una firma que espere a que pase una mala situación generalmente estará en mejor posición para recuperar los mercados y las ganancias que una que abandone sus operaciones.

Una empresa tampoco puede siempre y simplemente abandonar una inversión. Los gobiernos con frecuencia requieren contratos de rendimiento, tales como paquetes de liquidación sustancial para los empleados, que hacen que una pérdida por desinversión sea mayor que el valor neto de la inversión directa. Además, la cantidad de tiempo necesaria para efectuar el proceso de insolvencia (hasta 10 años en algunos países) altera el porcentaje del valor recuperado en una desinversión. Por ejemplo, en Japón, Singapur y Finlandia, los inversionistas recuperan un promedio de más de 90 por ciento del valor, mientras que en Brasil, Camboya y Madagascar no suelen recuperar nada.[64] Finalmente, muchas empresas multinacionales temen la publicidad internacional adversa y la dificultad para reingresar a un mercado si no rompen relaciones con un gobierno extranjero en términos amigables.

Toma de decisiones no comparativa

La mayoría de las empresas examina las propuestas una por una y las acepta si cumplen criterios de umbral mínimos.

Debido a que las empresas tienen recursos limitados a su disposición, podría parecer que mantienen un almacén de propuestas operativas en el extranjero que pueden alinear por medio de algunos criterios predeterminados. Si fuera así, los gerentes simplemente podrían empezar a asignar recursos a la propuesta mejor clasificada y continuar hacia abajo por la lista hasta que no pudieran hacer ningún compromiso más. Sin embargo, éste no suele ser el caso. Toman **decisiones de proceder o no** examinando una oportunidad a la vez y promoviéndola si cumple con ciertos criterios mínimos.

Para comenzar, las empresas a veces necesitan responder rápidamente ante perspectivas que no habían anticipado. Muchas podrían necesitar responder a propuestas no solicitadas para vender en el extranjero o firmar contratos de empresas conjuntas o de otorgamiento de licencias. Otras más podrían iniciar la actividad exportadora pasivamente, es decir, las empresas extranjeras o los intermediarios de exportación se les acercan para ser sus proveedores. Asimismo, las iniciativas pueden ser posibilidades únicas porque un gobierno u otra compañía lo soliciten. O un gobierno puede cambiar las reglas para permitir adquisiciones extranjeras, como hizo Nigeria para la banca.[65] Además, puede haber oportunidad de comprar propiedades cuando otra empresa desinvierta. Cuando Enron enfrentó la quiebra, debía vender muchas de sus instalaciones extranjeras, por lo que empresas como Tractebel de Bélgica y Royal Dutch/Shell le hicieron ofertas por sus instalaciones coreanas.[66] Además, habiendo analizado las ventajas competitivas de seguir los movimientos de los clientes y competidores en los mercados extranjeros, sabemos que no siempre es posible prever cuándo se moverán esos clientes y competidores.

Otro factor que inhibe la comparación de operaciones es que puedan ser tan interdependientes que no sea posible evaluarlas por separado significativamente. Las cifras de ganancias provenientes de operaciones individuales pueden ocultar el impacto real que tienen sobre las ganancias totales de la empresa. Por ejemplo, si una empresa estadounidense establece una operación de montaje en Australia, la operación podría aumentar o reducir sus exportaciones desde Estados Unidos, afectando así las cifras de ganancias en Estados Unidos. Por otra parte, la sede tal vez tendría que incurrir en costos adicionales para supervisar la operación australiana y coordinar el movimiento de componentes hacia Australia. Estos costos son difíciles de estimar y probablemente no se muestren en las cifras de ingresos de Australia.

O tal vez mediante la construcción de una planta en Brasil para suministrar componentes a Volkswagen de Brasil, una empresa podría aumentar la posibilidad de vender a las plantas de Volkswa-

gen ubicadas en otros países. Como resultado de los proyectos de Australia o Brasil, la gerencia tendría que hacer suposiciones acerca de ganancias variables para las operaciones globales totales de la empresa. Por último, la interdependencia se produce porque gran parte de las ventas y compras de las filiales en el extranjero son entre unidades de la misma empresa matriz. Los precios que cobra la empresa en estas transacciones afectarán la rentabilidad relativa de una unidad en comparación con otra.

Claramente, las empresas no pueden permitirse realizar muchos estudios de factibilidad en forma simultánea. Incluso cuando lo pueden hacer, los estudios suelen estar en varias fases de ejecución en un momento dado. Supongamos que una empresa completa su estudio para un proyecto australiano mientras continúa otros estudios en Nueva Zelanda, Japón e Indonesia. ¿Puede la empresa permitirse esperar a tomar una decisión sobre Australia? Probablemente no. La espera quizá invalidaría mucho del estudio australiano, haciendo necesario un gasto adicional y más retrasos para actualizarlo. En resumen, tres factores inhiben a las empresas de comparar las oportunidades de inversión: costo, tiempo e interrelación de las operaciones en el rendimiento global.

Viendo a

Futuro ¿Cambiarán los lugares privilegiados?

Las oportunidades de ventas futuras y de búsqueda de recursos pueden cambiar entre países debido a una variedad de condiciones demográficas, socioculturales, político-jurídicas, tecnológicas y económicas. Aquí nos centraremos en los cambios de población y donde las poblaciones pueden y preferirán trabajar. En el capítulo 6, analizamos cómo los demógrafos esperan una desaceleración en el crecimiento de la población mundial hasta 2050, con algunos países que experimentarán un decrecimiento en su población. Al mismo tiempo, el crecimiento económico debe permanecer robusto en muchas economías en desarrollo, especialmente en África subsahariana. La proyección es que el porcentaje de personas que actualmente viven en los países desarrollados va a caer a 13.7 por ciento de una cifra de 19.7 por ciento en 2000. Los países menos adelantados tendrán el mayor aumento en su población.

Además, debido a que la población mundial continuará envejeciendo, la proporción de lo que ahora consideramos población en edad laboral deberá disminuir para los países desarrollados y aumentar en muchos países en desarrollo. Debido a que existe una relación positiva entre el tamaño proporcional de la población en edad laboral y el PIB per cápita, hoy el crecimiento del PIB per cápita debe ser mayor en las economías en desarrollo que en los países desarrollados a menos que redefinamos la edad laboral.[67] Estos cambios demográficos, si se materializan, tendrán consecuencias para la ubicación de los mercados y la fuerza de trabajo.

Una posibilidad interesante es la sede casi sin oficinas de las empresas internacionales. La tecnología puede permitir que más personas trabajen desde cualquier lugar mediante el envío de correo electrónico y la implementación de teleconferencias con sus colegas, clientes y proveedores. De hecho, pueden vivir en cualquier parte del mundo y trabajar desde su hogar, como ya está ocurriendo en algunas profesiones.[68]

Sin embargo, si la gente puede trabajar desde casa, puede mudar su hogar a donde quiera vivir en lugar de estar donde sus empleadores se ubiquen. Porque estamos hablando aquí en gran medida de personas automotivadas, muy creativas y altamente innovadoras, que generalmente pueden conseguir permiso para vivir en casi cualquier país del mundo.

Un destacado investigador sobre urbanización y planificación ha demostrado que, al menos desde el Imperio romano, este tipo de personas se ha visto atraído hacia determinadas ciudades que eran los centros de innovación. Sostiene que esta atracción se debe a la mejora que experimentan las personas a través del intercambio con otros individuos similares —como sucede con "una clase muy brillante en una escuela o universidad—. Todos intentan ganarse en puntuación y hacer mejor las cosas". Entonces, si este investigador tiene razón, las mentes más brillantes pueden trabajar más en casa pero todavía necesitan la interacción cara a cara con sus colegas.[69]

Estos argumentos son estimulantes, sobre todo porque ahora tenemos la tecnología que permite a la gente comunicarse sin necesidad de viajar tanto, sin embargo, el continuo aumento en los viajes de negocios muestra que todavía hay necesidad de interacción cara a cara. El investigador citado sugiere además que estas personas se sentirán atraídas por los mismos lugares que atraen a los turistas.

De forma concomitante, otro punto de vista es que en las sociedades occidentales de vanguardia la élite conformada por intelectuales y personas altamente educadas está utilizando cada vez más su capacidad para retrasar y bloquear las nuevas tecnologías. Si tienen éxito, sus esfuerzos darán lugar a la aparición de diferentes países en la vanguardia del desarrollo tecnológico y de su aceptación.[70] ■

CASO Burger King® impulsa las operaciones globales

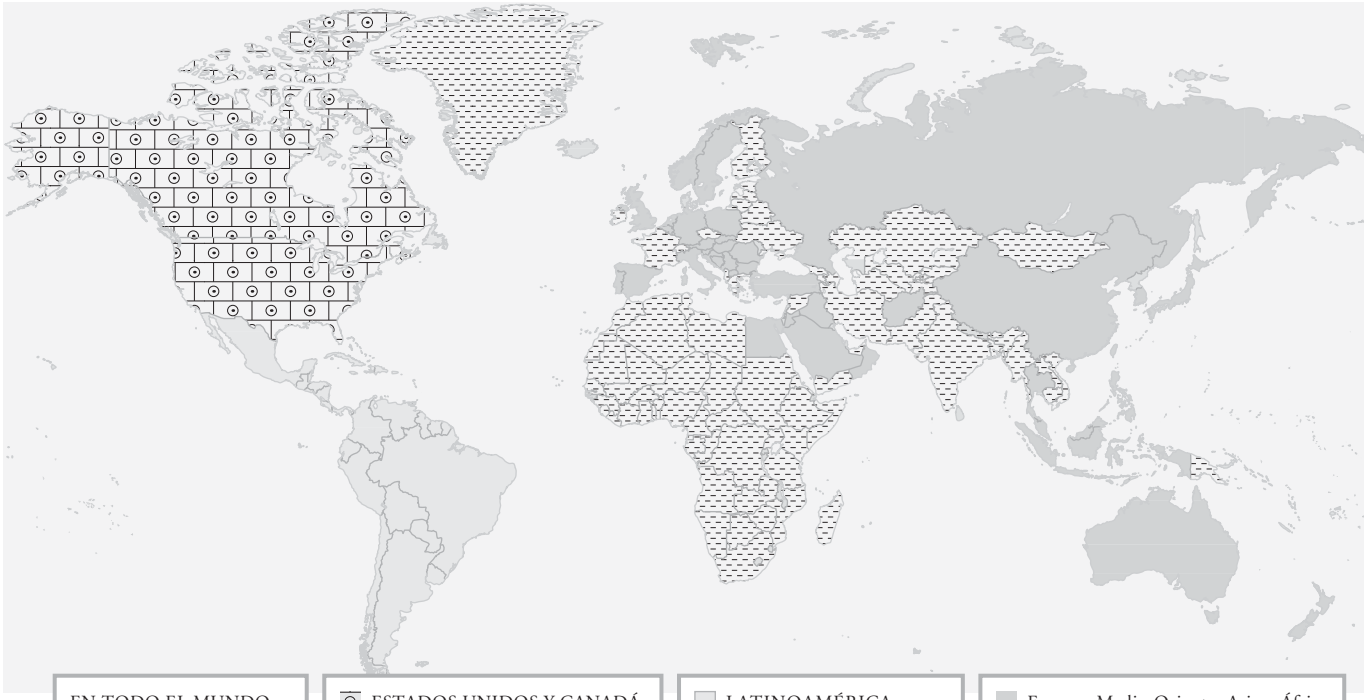
A partir de junio de 2011 Burger King, la cadena de restaurantes de comida rápida más grande de hamburguesas a la parrilla y la segunda más grande del mundo, ya operaba 12 301 restaurantes en 80 países y territorios.[71] Emplea directamente a más de 34 mil personas y sus franquicias emplean a muchos más. Sólo Yum Brands (A&W, KFC, Long John Silver, Pizza Hut y Taco Bell), McDonald's, y Subway, con 37 mil, 32 400, y 32 mil restaurantes respectivamente eran más grandes, y Yum planeaba desinvertir en dos de sus marcas. Burger King Corporation planea incrementar el número de unidades operativas en un futuro próximo, con la mayor parte de ese incremento en las operaciones internacionales.

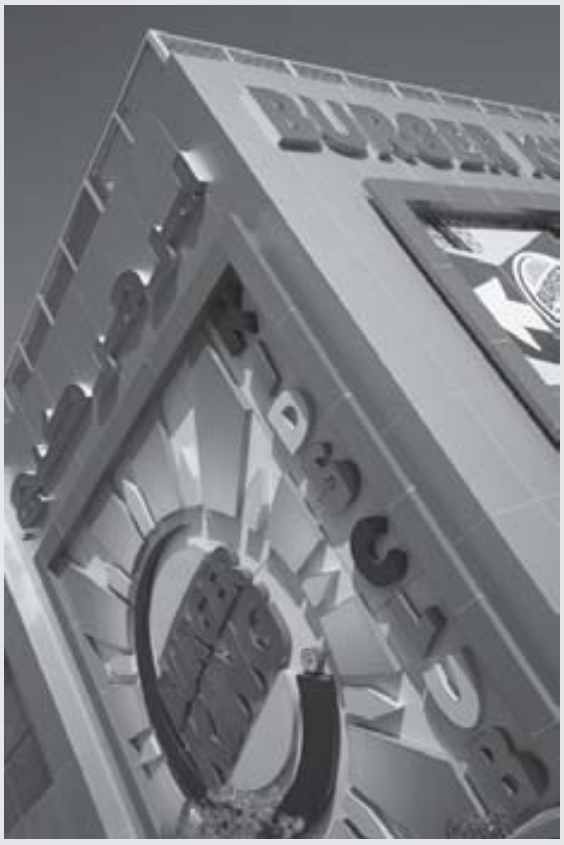
Dos maneras importantes en que Burger King Corporation se distingue de la competencia son: la manera en que cocina las hamburguesas —por su método de asado a la parrilla en contraposición a las parrillas que fríen— y las opciones que ofrece a los clientes en cuanto a cómo quieren sus hamburguesas. Casi el 60 por ciento de los restaurantes Burger King está en Estados Unidos. Sin embargo, la compañía planea aumentar las operaciones extranjeras en alrededor de 50 por ciento en 2015. La distribución geográfica de los restaurantes Burger King se muestra en el mapa 12.2. Aunque la empresa comenzó en 1954 ofreciendo sólo hamburguesas, papas fritas, leches malteadas y bebidas refrescantes, el menú se ha ampliado para incluir desayunos y varios platillos de pollo, pescado, además de ensaladas. Sin embargo, las hamburguesas siguen siendo el pilar de la empresa y 2007 marcó el 50 aniversario del sándwich Whopper®, que se considera el producto insignia de Burger King.

Burger King también se ha diferenciado con algunas campañas de publicidad innovadoras, como la que anuncia *COMO TÚ QUIERAS®*, y el uso de la figura de un hombre que fue el "Rey" Burger durante muchos años. El logotipo de Burger King ha cambiado poco a través de los años; por ejemplo, desde dos bollos que separan una hamburguesa hasta dos bollos que separan el nombre de la empresa. Sin embargo, siempre ha sido mostrado y es reconocible a nivel mundial, como se ilustra en la foto de un restaurante en Kuwait con tipografía árabe.

MAPA 12.2 Operaciones de Burger King por país

Para el 1 de junio de 2011, Burger King ya operaba en 80 países y territorios. El número de países por zona geográfica era: América del Norte (2), América Latina y el Caribe (27), Europa (28), Medio Oriente y África (10), y Asia-Pacífico (13)





La fotografía muestra un restaurante de Burger King en la ciudad de Kuwait, Kuwait. Note el uso tanto del árabe como del inglés en los logotipos.
Fuente: © Kevpix/Alamy

Un poco de historia

Burger King puede remontar sus raíces hasta 1954, cuando comenzó como InstaBurger King. Durante sus primeros cinco años, la compañía privada creció hasta tener cinco restaurantes, todos en el área de Miami, Florida. En 1959, el nombre fue cambiado a Burger King y comenzó a vender franquicias nacionales. En 1967 Pillsbury, que tenía otros grupos minoristas de alimentos —como Bennigan's, Steak and Ale, y Godfather's Pizza— compró Burger King, que para entonces tenía 274 restaurantes. Durante los primeros años de propiedad de Pillsbury, las franquicias aumentaron sustancialmente. En 1989 Pillsbury salió del negocio restaurantero y Burger King fue vendida a la compañía británica Grand Metropolitan, que luego convirtió la mayoría de sus restaurantes Wimpy en Reino Unido en restaurantes Burger King. Grand Metropolitan se fusionó con Guinness en 1997 para formar Diageo, y Diageo desinvirtió en sus operaciones de restaurantes en 2002 cuando vendió Burger King a un consorcio de firmas de capital privado controlado por TPG Capital, Bain Capital Partners y Goldman Sachs Funds. En mayo de 2006, Burger King consumó su oferta pública inicial para convertirse en una compañía que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York. Sin embargo, en 2010, 3G Capital, respaldada por inversionistas brasileños, volvió privada a la empresa otra vez con la perspectiva de que la gerencia podría concentrarse en las operaciones de mediano y largo plazos, en lugar de estar sujeta a responder a los accionistas sobre el rendimiento a corto plazo. Los años de propiedad transformada han causado cambios en los enfoques para Burger King, y los intereses de la empresa han sido a veces secundarios a los de su empresa matriz.

A pesar de la evolución en la propiedad, la empresa se expandió internacionalmente. En la década de 1960, entró en Bahamas y Puerto Rico. En la década de 1970, entró en los mercados de Europa, Asia y América Latina. Mientras que algunos de estos movimientos resultaron ser muy exitosos, otros pocos no lo fueron. Entró y luego se retiró de las operaciones en países como Colombia, Francia, Israel, Japón y Omán. (Veremos en un análisis posterior que Burger King ha reingresado a algunos de estos mercados). Gran parte de las primeras incursiones internacionales de Burger King surgieron porque alguien de otro país se acercó a la empresa o porque alguien de la empresa estaba familiarizado con un país en particular y pensó que ofrecería oportunidades. Dos razones han prevalecido en la decisión de abandonar un mercado:

(1) el franquiciado no rinde adecuadamente, por ejemplo no invertir lo suficiente en el negocio o no realizar el pago de regalías; y (2) el mercado resultó ser demasiado pequeño para dar soporte a la infraestructura necesaria, por ejemplo ser tan pequeño que no valiera la pena desarrollar instalaciones como rastros y moliendas de carne.

Con el tiempo, Burger King ha adoptado un enfoque más sistemático hacia la expansión de restaurantes. Mientras que todavía ve oportunidades de crecimiento sustanciales en Estados Unidos, considera a este país como un mercado maduro para la comida rápida, especialmente para las hamburguesas, en comparación con muchos países extranjeros. En la búsqueda de nuevos países para entrar, Burger King ve más favorablemente a aquéllos con grandes poblaciones (especialmente de jóvenes), alto consumo de carne, disponibilidad de capital para crecimiento de los franquiciados, un entorno seguro y favorable para los negocios, aumento de centros comerciales, y la disponibilidad de un potencial franquiciado que posea experiencia y recursos.

En general, Burger King se ha expandido internacionalmente después que su principal competidor y rival, McDonald's, lo cual ha resultado tanto en ventajas como en desventajas. Por un lado, una entrada posterior es una desventaja en los mercados muy pequeños porque pueden existir pocos proveedores adecuados. Por ejemplo, puede haber solamente un rastro, y los dueños pueden no estar dispuestos a trabajar con más de un cliente. Por otra parte, en mercados más grandes, como los BRIC, entrar más tarde puede ser ventajoso porque los participantes anteriores han construido la demanda por la comida rápida y han creado una infraestructura de suministros. En algunos mercados donde su entrada ha sido más tarde, Burger King ha podido concentrarse casi exclusivamente en destacar su producto (*COMO TÚ QUIERAS*®, el buen sabor de las hamburguesas asadas a la parrilla) sin incurrir en costos de desarrollo iniciales. Por ejemplo, en América Latina y el Caribe, McDonald's y Burger King compiten en 27 mercados de país o territorio, y en aproximadamente la mitad de esos mercados Burger King rebasa a McDonald's en número de restaurantes.

Sin embargo, tenga en cuenta que las empresas locales también aprenden de los éxitos de las empresas extranjeras de comida rápida, y a veces alteran sus menús y saborizantes para atraer los gustos locales. Algunos ejemplos notables son Bembos en Perú, Mr. Bigg's en Nigeria, Pollo Campero en Guatemala, y Quick en Francia.

Fuera de su grupo de América del Norte (Estados Unidos y Canadá), 35 por ciento de los países de Burger King y 24 por ciento de los restaurantes están en el grupo de Latinoamérica y el Caribe, pero muchos de estos países tienen poblaciones muy pequeñas, como Islas Caimán, Aruba y Santa Lucía. Entonces, ¿por qué Burger King desarrolló presencia en estos mercados a pesar de que al momento de escribir esto no está en países con poblaciones mucho más grandes como India, Pakistán, Nigeria y Sudáfrica? La respuesta es que, en gran parte, se debe a un factor de ubicación. Burger King sigue con sede en Miami, que a menudo se le llama capital de América Latina. Debido a que muchas personas de América Latina y el Caribe acuden a, o pasan por, Miami, la reputación de Burger King se volcó hacia esa zona desde el principio. Esto simplificó obtener aceptación y reconocimiento de marca. Además, la cercanía de los países de América Latina y el Caribe a Miami mejora la capacidad de la gerencia de Burger King para visitar estos países y para que sus franquiciados visiten la sede.

Aunque Burger King prefiere operar en los mercados a través de franquicias, a veces es difícil hacerlo inicialmente porque los proveedores y potenciales franquiciados no conocen lo suficientemente bien a la empresa. Si un mercado parece suficientemente atractivo, Burger King entrará con operaciones de su propiedad. (En general, Burger King posee alrededor de 10 por ciento de sus restaurantes y el resto son franquicias). Al ser propietario, Burger King demuestra compromiso de mercado y puede utilizar un restaurante de su propiedad para demostrar lo que espera de los franquiciados. Por ejemplo, puede haber sólo una planta de procesamiento de carne, y los dueños podrían mostrarse reacios a invertir en capacidad agregada o en el procesamiento de la carne de res molida si no trataran con el propietario de la marca.

En su ya larga historia, la empresa se ha concentrado consistentemente en la expansión de su cartera global en mercados nuevos y existentes. Hace muy poco, entró en varios mercados por primera vez, como Marruecos, Rusia y Eslovenia.

También ha vuelto a varios que había abandonado, incluyendo a Colombia en 2008 y a Omán en 2010. Como ejemplo de una evaluación de país, vamos a dar un vistazo rápido a las decisiones de Burger King con respecto a Colombia.

El reingreso a Colombia

Burger King ingresó al mercado colombiano al principio de la década de 1980, pero salió después de varios años de operar debido a las restricciones de expatriación de regalías. Además, Colombia atravesaba un periodo prolongado de agitación económica y política. Estas condiciones se combinaron para hacer de Colombia un mercado menos atractivo para los restaurantes de comida rápida a pesar de ser el tercer país más poblado de América Latina, después de Brasil y México. Cuando Burger King consideró reingresar a Colombia, las ciudades colombianas se consideraban seguras para que la gente saliera a comer, el peso colombiano estaba fuerte, y un incremento en el número de familias con dos ingresos creaba una mayor cantidad disponible para gastar en comidas fuera de casa. En 2005, aproximadamente 77 por ciento de la población fue clasificada como urbana, y Colombia presumía algunas grandes ciudades como Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín —todas con centros comerciales grandes y de reciente construcción—. Alrededor del 31 por ciento de la población era menor de 15 años. Aunque los ingresos estaban distribuidos muy desigualmente, en 2007 el 20% más rico de la población (casi 9 millones de personas) tenía un gasto per cápita de más de $17 mil.

Si bien todos los factores mencionados eran favorables, había algunas cosas negativas a considerar. Desde un punto de vista político, se vislumbraban problemas potenciales con los gobiernos con tendencias de izquierda en los países vecinos de Ecuador y Venezuela, que podrían apoyar un resurgimiento de la inestabilidad política. Los problemas económicos suscitados en Estados Unidos por la recesión mundial y en Venezuela por los fluctuantes precios del petróleo podrían causar que Colombia perdiera ventas, porque esos dos países componen la mitad de los ingresos de exportación colombianos. Además, en 2007 alrededor del 2 por ciento del PIB colombiano provenía de las remesas de los colombianos que trabajan en el extranjero, principalmente en España. Éstas estaban en riesgo porque España fue seriamente afectada por la recesión global. En efecto, la desaceleración económica podría golpear las ventas de comida rápida. Burger King aprendió esta lección en México y Alemania, lo que en respuesta causó que la empresa desarrollara tácticamente una propuesta de valor más relevante, incluyendo las comidas de descuento.

En general, sin embargo, la situación colombiana se veía y ha sido brillante. Burger King firmó un acuerdo con KINCO, una empresa colombiana bien establecida con experiencia en restaurantes, para otorgarle derechos de franquicia en Medellín, Cali y el norte de Colombia. Burger King firmó un segundo acuerdo de franquicia con Alsea, una empresa mexicana, por los derechos en Bogotá. Alsea tiene la propiedad del 75 por ciento de la operación colombiana de Domino's Pizza y la operación de los restaurantes Burger King en México. Así, ambas empresas parecen muy compatibles con los criterios de Burger King para seleccionar a los operadores de franquicia con experiencia en restaurantes y capital.

Los BRIC

En el capítulo 4, analizamos por qué tantas empresas han estado poniendo énfasis en los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China). Burger King no es la excepción, y recientemente ha entrado en tres de ellos. Las posibilidades en los BRIC son simplemente demasiado grandes como para pasarlas por alto.

Burger King abrió sus primeros restaurantes en Brasil y en China casi simultáneamente, en noviembre y junio de 2004, respectivamente. Para entonces, muchas franquicias extranjeras de comida rápida habían entrado en los mercados, algunos con y otros sin éxito. En su mayor parte, el fracaso se debió a una subestimación de lo que se necesitaría para tener éxito en países tan grandes. Mientras que Burger King ha tenido éxito en ambos países, ha podido ampliarse mucho más rápidamente en Brasil que en China. Para 2011, tenía 106 restaurantes en el primero y 40 en el segundo.

Burger King se expandió más rápidamente en Brasil debido a dos factores. En primer lugar, ha tenido una ventaja de reconocimiento mucho mayor en Brasil que en China ya que cada año medio millón de brasileños viajan a Florida, donde abundan los restaurantes Burger King. Además, hay unos 300 mil brasileños que viven en la zona sur de Florida, la mayoría de los cuales tienen familiares en Brasil. En segundo lugar, Burger King forjó una estrategia en Brasil que se puede resumir en cinco partes: (1) desarrollar una infraestructura antes de abrir restaurantes; (2) desarrollar un equipo de gerencia local; (3) enfocar el desarrollo en las principales ciudades y

zonas geográficas adyacentes con ubicaciones de centros comerciales establecidos (son frecuentes en las ciudades más grandes de Brasil), en lugar de en todo el país; (4) establecer una oficina local; y (5) apoyar el desarrollo continuo y el uso de proveedores locales que cumplan las especificaciones globales de Burger King.

Para los mercados más pequeños o para aquellos donde todos los restaurantes son franquicias, Burger King no establece un centro de apoyo regional o una sede local. Sin embargo, la dirección consideró que era necesaria una oficina brasileña debido al tamaño de Brasil (tanto en área como en población), a la barrera del idioma (portugués), y a la magnitud de la inversión que los proveedores y franquiciados eventualmente deberían realizar. Al principio, la oficina sirvió para demostrar el compromiso de mercado de la compañía y para el manejo inicial de adquisiciones de la cadena de suministro y de gestión. El resultado fue que Burger King tuvo capacidad de asegurar inicialmente cerca del 80 por ciento de sus suministros dentro de Brasil, y desde entonces ha aumentado esa cifra a más del 90 por ciento. Al centrarse inicialmente en la ciudad más grande de Brasil, São Paulo, Burger King ha podido desarrollar economías en su marketing y distribución. Su posterior expansión se ha centrado en las ciudades y estados cercanos a São Paulo. Finalmente, mediante la construcción de una plantilla de personal brasileño de habla portuguesa, la compañía demostró su compromiso con el país y desarrolló habilidad para ocuparse de los grupos de interés.

El éxito de Burger King en Brasil llevó a sus directivos a seguir la misma estrategia de expansión en Rusia, donde abrió su primer restaurante en 2010. Rusia ha resultado atractiva para Burger King no sólo por los factores de población y crecimiento que afectan a todos los países BRIC, sino también porque puede servir como área de expansión contigua hacia Europa oriental. De hecho, la entrada a Eslovenia en 2011 se ha beneficiado de la integración de suministros con la operación rusa.

Burger King estableció oficinas en Moscú antes de realizar allí su penetración inicial. De hecho, duplicar la exitosa estrategia brasileña es aún más importante para Rusia porque Burger King carece del mismo reconocimiento previo de marca que tenía en Brasil. Además, Burger King concluyó que encontrar al franquiciado idóneo era esencial para el mercado ruso, y sus directivos invirtieron más de un año en conocer bien al eventual franquiciado, Alex Kolobov, quien es propietario de Shokolanitsa, una cadena de cerca de 200 cafeterías rusas.

El futuro

Para el primer trimestre de 2011, las ventas en una misma tienda cayeron para Burger King 6 por ciento en Norteamérica. Sin embargo, esta caída se compensó en gran parte por los aumentos registrados en el resto del mundo, de manera que la disminución global fue sólo del 3.6 por ciento. Para compensar las pérdidas en ventas, la gerencia de Burger King planea actualizar sus restaurantes de modo que se vean más modernos y pondrá énfasis adicional en la clientela femenina mediante la adición de más opciones saludables al menú. (El énfasis previo se puso en gran medida en los varones jóvenes). Además, la experiencia reciente indica que la expansión futura de las operaciones internacionales puede ser una alternativa integral para mejorar el rendimiento. En términos de énfasis en la ubicación, Burger King tiene muchas opciones, como hacer hincapié en la entrada a nuevos países frente a las operaciones en crecimiento dentro de los mercados donde ya trabaja. A pesar de su crecimiento internacional, todavía está en menos del 40 por ciento de los países del mundo. Así, enfrenta el desafío de decidir dónde están las mejores ubicaciones para colocar sus prioridades futuras. ■

PREGUNTAS

1. Para mediados de 2011, Burger King no estaba en alguno de los siguientes cinco países: Francia, India, Nigeria, Pakistán y Sudáfrica. Compare estos países como posibles ubicaciones futuras para Burger King.
2. Al entrar en otro país, analice las ventajas y desventajas que tendría una empresa internacional de restaurantes, específicamente Burger King, en comparación con una empresa local ubicada en ese mercado.
3. Un poco más del 60 por ciento de los restaurantes Burger King están en su región de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) y un poco menos del 40% en otros lugares. ¿Debería cambiar esta relación? Si es así, ¿por qué y cómo?

4. El caso menciona que Burger King prefiere entrar en países con un gran número de jóvenes y centros comerciales. ¿Por qué cree usted que estas condiciones serán ventajosas?
5. ¿Cómo ha influido la ubicación de la sede de Burger King en su expansión internacional? ¿Esta ubicación ha fortalecido o debilitado su posición competitiva global?
6. Evalúe la estrategia de Burger King de usar la experiencia brasileña para guiar sus entradas en Rusia, pero no así su entrada en mercados pequeños.

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- Debido a que las empresas rara vez tienen recursos suficientes para aprovechar todas las oportunidades, dos consideraciones importantes que enfrentan los gerentes son cuáles mercados atender y dónde ubicar la producción para atender a esos mercados.
- Las decisiones que deben tomar las empresas sobre el mercado y la producción son altamente interdependientes, esto es debido a que las empresas necesitan a menudo atender mercados de producción local y porque quieren utilizar las capacidades de producción existentes.
- Las técnicas de exploración ayudan a los gerentes a considerar alternativas que de lo contrario podrían ser ignoradas. También ayudan a delimitar los estudios de viabilidad detallados y finales a un número manejable de aquellos que aparecen más prometedores.
- Debido a que cada empresa tiene capacidades competitivas y objetivos únicos, los factores que afectan la elección de la ubicación de operaciones serán diferentes para cada una. Sin embargo, muchas consideran indicadores comparativos de países similares cuando buscan ventajas de las ventas al exterior o activos en el extranjero.
- Cuatro grandes categorías del riesgo que las empresas consideran son: político, de divisas, de desastres naturales, y competitivo.
- La cantidad, precisión y puntualidad de los datos publicados varían notablemente entre países. Los gerentes deben ser especialmente conscientes de las diferentes definiciones de términos, los diferentes métodos de recopilación y los diferentes años base para los informes, así como de las respuestas engañosas.
- Las empresas utilizan frecuentemente varias herramientas para comparar oportunidades y riesgos en países diversos, como las retículas que califican los proyectos de país según el número de dimensiones por separado y las matrices donde se traza la oportunidad sobre un eje y el riesgo en el otro eje.
- Cuando asignan recursos entre países, las empresas necesitan considerar cómo van a tratar las reinversiones y desinversiones, la interdependencia de las operaciones en diferentes países, y si deben seguir estrategias de diversificación contra estrategias de concentración.
- Las empresas pueden reducir el riesgo de la desventaja de extranjería al moverse primero hacia países más similares a sus países de origen. Alternativamente, pueden contratar empresas con experiencia para que manejen ahí sus operaciones, limitar los recursos que comprometen en operaciones extranjeras, y retrasar la entrada a muchos países hasta que estén actuando con éxito en uno o varios.
- Las empresas deben desarrollar estrategias de ubicación de nuevas inversiones e idear medios para quitarle énfasis a ciertas áreas y desinvertir si es necesario.
- Las empresas a menudo evalúan la entrada a un país sin compararlo con otros países. Esto es porque podrían necesitar reaccionar con rapidez a las propuestas o responder a amenazas competitivas, y porque varios estudios de factibilidad rara vez son terminados al mismo tiempo.

TÉRMINOS CLAVE

cosechar (o desinvertir) (p. 467)
decisiones de proceder o no (p. 468)
desventaja de las empresas extranjeras (p. 455)
efectos secundarios (p. 466)
estrategia de concentración (p. 466)
estrategia de diversificación (p. 466)
exploración (p. 447)
intensificación del compromiso (p. 447)
preferencia de liquidez (p. 454)
reacción oligopólica (p. 457)
retraso por imitación (p. 457)
ventaja por moverse en primer lugar (p. 457)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: Carrefour, recuperado el 20 de julio de 2009 y el 16 de mayo de 2011 de www.carrefour.com; Mimosa Spencer, "Carrefour Sells 42 Thai Stores to French Rival", *Wall Street Journal* (16 de noviembre de 2010): B4; Scheherazade Daneshkhu, "Carrefour's Upbeat Tone Brings Little Cheer", *Financial Times* (2 de diciembre de 2010): 20; "Business Crossroads: Carrefour", *The Economist* (17 de marzo de 2007): 87; Elena Berton, "Carrefour Unveils Three-Year Growth Plan", *WWD* 198:1 (1 de julio de 2009): 7; Eirmalas are Bani, "Carrefour Gives Priority to Locally-Made Products", *Business Times* [Malasia] (9 de noviembre de 1998): 3; *Business & Company News*, s/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 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; Dexter Roberts, Wendy Zellner y Carol Matlack, "Let China's Retail Wars Begin", *Business Week Online* (17 de enero de 2005), recuperado el 5 de octubre de 2009 de www.businessweek.com/ magazine/content/05_03/ b3916063_014.htm; Luc Vandevelde, "Carrefour n'a besoin de personne pour se développer", *Les Echos* [Francia] (1 de marzo de 2005): 32.

2 Paul Glader, "GE Is Reassigning Veteran Rice to Job Focusing on Overseas Sales", *Wall Street Journal* (9 de noviembre de 2010): B2.

3 Shige Makino, Takehiko Isobe y Christine M. Chan, "Does Country Matter?", *Strategic Management Journal* 25 (2004): 1027–1043.

4 Tony W. Tong, Todd M. Alessandri, Jeffrey J. Reuer y Asda Chintakananda, "How Much Does Country Matter? An Analysis of Firms' Growth Options", *Journal of International Business Studies* 39: 3 (2008): 387–405.

5 Peter Enderwick, "The Imperative of Global Environmental Scanning", 11: 1 *AIB Insights* (2011): 12–15.

6 David Gonzalez, "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 y ss.

7 Don E. Schultz, "China May Leapfrog the West in Marketing", *Marketing News* (19 de agosto de 2002): 8–9.

8 Anjjli Raval, "Mercedes-Benz Turns to India", *Financial Times* (19 de julio de 2010): 20.

9 Makino, Isobe y Chan, "Does Country Matter?"

10 Anil Khurana, "Strategies for Global R&D", *Research Technology Management* (marzo-abril 2006): 48–59.

11 David Luchnow, "Missing Piece of the Mexican Success Story", *Wall Street Journal* (4 de marzo de 2002): A11 y ss.

12 Michael Peel, "Bitter-Sweet Confections of Business in Nigeria", *Financial Times* (20 de noviembre de 2002): 10.

13 Andrew Bartmess y Keith Cerny, "Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities", *California Management Review* 35: 2 (invierno de 1993): 78–103.

14 G. Bruce Knecht, "Going the Wrong Way down a One-Way Street", *Wall Street Journal* (18 de marzo de 2002): A1.

15 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): 233–249.

16 Julian Birkinshaw, Pontus Braunerhjelm, y Ulf Holm, "Why Do Some Multinational Corporations Relocate Their Headquarters Overseas?", *Strategic Management Journal* 27 (2006): 681–700; Erik Stam, "Why Butterflies Don't Leave: Locational Behavior of Entrepreneurial Firms", 83: 1, *Economic Geography* (enero de 2007): 27–50.

17 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 Archive* 134: 3 (1998): 450–483.

18 Cynthia O'Murchu y Jan Cienski, "Multinationals Reap the Rewards", *Financial Times* (2 de diciembre de 2010): 9.

19 C. Denbour, "Competition for Business Location: A Survey", *Journal of Industry, Competition and Trade*", 8: 2 (junio de 2008): 89–111.

20 Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional, *Doing Business in 2005* (Washington, DC: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, 2005).

21 Hoon Park, "Determinants of Corruption: A Cross-National Analysis", *Multinational Business Review* 11: 2 (2003): 29–48.

22 Colin Kirkpatrick y Kenichi Shimamoto, "The Effect of Environmental Regulation on the Locational Choice of Japanese Direct Investment", 40: 11 *Applied Economics* (junio de 2008): 1399; y George Z. Peng y Paul W. Beamish, "The Effect of National Corporate Responsibility Environment on Japanese Foreign Direct Investment", 80: 4 (julio de 2008): 677-695.

23 "Volkswagen Switches Work to Low-Cost Unit in Slovakia", *Financial Times* (19 de diciembre de 1995): 4.

24 John D. Daniels y James A. Schweikart, "Political Risk, Assessment and Management of", en Rosalie L. Tung (ed.), *IEBM Handbook of International Business* (Londres: International Thomson Business Press, 1999): 502–514.

25 Vea 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 2002): 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 y ss.

26 Haig Simonian, "Venezuela to Pay Holcim $650m Compensation for Seized Assets", *Financial Times* (14 de septiembre de 2010): 17.

27 Marvin Zonis y Sam Wilkin, "Driving Defensively through a Minefield of Political Risk", *Financial Times* (30 de mayo de 2000): "Mastering Risk", 8–10.

28 Muy parecida a la teoría de las opciones, la teoría de la preferencia por la liquidez se asocia con el trabajo de Robert C. Merton, Myron S. Scholes y Fisher Black. Para consultar una buena y concisa cobertura, vea John Krainer, "The 1997 Nobel Prize in Economics", FRBSF Economic Letter núm. 98–05 (13 de febrero de 1998).

29 Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Reducing Disaster Risk: A Challenge for Development* (Nueva York: Naciones Unidas, 2004).

30 Sharon Terlep y Mike Ramsey, "Disaster in Japan: Supply Shortages Stall Auto Makers", *Wall Street Journal* (19 de marzo de 2011): 9.

31 WHO, Public Health Mapping and GIS, Map Library, recuperado el 11 de junio de 2007 de http://gamapserver.who.int/mapLibrary/default.aspx

32 "A Threat Deadlier than a Landmine", *Financial Times* (2 de diciembre de 2002): 10.

33 Amy Merrick y Ann Zimmerman, "Wal-Mart Bans Some Work Travel Due to SARS", *Wall Street Journal* (10 de abril de 2003): 36.

34 Paul D. Ellis, "Does Psychic Distance Moderate the Market Size-Entry Sequence Relationship?", *Journal of International Business Studies* 39: 3 (2008): 351–369.

35 Vea 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): 439–464; 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.

36 Mikhail V. Gratchev, "Making the Most of Cultural Differences", *Harvard Business Review* (octubre de 2001): 28–30.

37 John Cantwell, "Location and the Multinational Company", 40: 1 *Journal of International Business Studies* (enero de 2009): 35-41; Nandini Lahiri, "Geographic Distribution of R&D Activity: How Does It Affect Innovation Quality?", *Academy of Management Journal* 53: 5 (2010): 1194-1209; y Lilach Nachum y Sangyoung Song, "The MNE as a Portfolio: Interdependencies in MNE Growth Trajectory", *Journal of International Business Studies* 42: 3 (abril de 2011): 381–405.

38 Shige Makino y Eric W. K. Tsang, "Historical Ties and Foreign Direct Investment: An Exploratory Study", *Journal of International Business Studies* 42: 4 (mayo de 2011): 545–557.

39 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.

40 Jon A. Doukas y Ozgur B. Kan, "Does Global Diversification Destroy Firm Values?", *Journal of International Business Studies* 37 (2006): 352–371.

41 B. Kazaz, M. Dada y H. Moskowitz, "Global Production Planning under Exchange-Rate Uncertainty", *Management Science* 51 (2005): 1101–1109.

42 Edward B. Flowers, "Oligopolistic Reactions in European and Canadian Direct Investment in the United States", *Journal of International Business Studies* 7: 2 (otoño–invierno de 1976): 43–55; Frederick Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Cambridge, Mass.: Harvard University, Graduate School of Business, Division of Research, 1973).

43 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.

44 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", artículo presentado en la Conference on Understanding FDI-Assisted Economic Development, University of Oslo, Noruega (22–25 de mayo de 2003).

45 Vea J. Myles Shaver y Fredrick Flyer, "Agglomeration Economies, Firm Heterogeneity, and Foreign Direct Investment in the United States", *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1175–1193; Philippe Martin y Gianmarco I. P. Ottaviano, "Growth and Agglomeration", *International Economic Review* 42 (2001): 947–968; Edward E. Leamer y Michael Storper, "The Economic Geography of the Internet Age", *Journal of International Business Studies* 32 (2001): 641–665.

46 Jedrzej George Frynas, Kamel Mellah, y Geoffrey Allen Pigman, "First Mover Advantages in International Business and Firm-Specific Political Resources", *Strategic Management Journal* 27 (2006): 321–345; Makino, Isobe, y Chan, "Does Country Matter?"

47 Joel Millman, "PriceSmart to Restate Results Due to an Accounting Error", *Wall Street Journal* (11 de noviembre de 2003): B9.

48 Philip Parker, "Choosing Where to Go Global: How to Prioritise Markets", *Financial Times* (16 de noviembre de 1998): Mastering Marketing, 7–8.

49 Tony Barber y Kerin Hope, "Brussels Attacks Greece over False Data", *Financial Times* (13 de enero de 2010): 8.

50 "Bolivia Economy: Border Law to Stop Contraband", *EIU ViewsWire* (2011) (recuperado el 18 de mayo de 2011).

51 Mary Kissel, "U.S. Expats Deal with Terror Threat", *Wall Street Journal* (12 de mayo de 2004): B4a, citando a Frank Holder, de Kroll, Inc.

52 "Global Terrorism Index", *The Economist* (30 de agosto de 2003): 74, utilizando datos del World Markets Research Centre.

53 Andrew Ward, "Terror Threat from Within Keeps America on High Alert", *Financial Times* (19 de abril de 2005): 3, citando a John Lewis.

54 Harry Hurt III, "Making the World Safer, One Client at a Time", New York Times (11 de mayo de 2004): C12.

55 Moisés Naím, "The Five Wars of Globalization", *Foreign* Policy (enero-febrero de 2003): 29–36.

56 Una buena historia de violencia y secuestro en Nigeria aparece en Soye Peniel Asawo, "Corporate Integrity and Company-Community Conflict Management in the Niger Delta Region of Nigeria", *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 8: 3 (marzo de 2011): 77–88.

57 "Doing Business in Dangerous Places", *The Economist* (14 de agosto de 2004): 11.

58 Igal Ayal y Jehiel Zif, "Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing* (primavera de 1979): 84–94.

59 Makino, Isobe y Chan, "Does Country Matter?"

60. Susanna Voyle y James Drummond, "J. Sainsbury to Withdraw from Egypt", *Financial Times* (10 de abril de 2001): 23.

61 Nikki Tait, "Dana Set to Sell UK-Based Components Arm", *Financial Times* (29 de noviembre de 2000): 22.

62 Makino, Isobe y Chan, "Does Country Matter?"; Bernard Simon, "Goodyear Sells Its Last Plantation", *Financial Times* (1 de diciembre de 2004): 18.

63 Vea Jean J. Boddewyn, "Foreign and Domestic Divestment and Investment Decisions: Like or Unlike?", *Journal of International Business Studies* 14: 3 (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): 1201–1222; Jose Mata y Pedro Portugal, "Closure and Divestiture by Foreign Entrants: The Impact of Entry and Post-Entry Strategies", *Strategic Management Journal* 21 (2000): 549–562.

64 Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional, *Doing Business in 2005* (Washington, DC: Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, 2005): 69.

65 Matthew Green, "Nigeria Set to Lift Decades-Old Ban on Foreign Takeovers of Its Banks", *Financial Times* (22 de junio de 2009): 1.

66 "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.

67 Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook*, September 2004 (Washington, DC: Fondo Monetario Internacional, 2004): 143–149.

68 Deborah Hargreaves, "'Virtual' Staff Make Themselves at Home in Offices of the Future", *Financial Times* (14 de mayo de 1999): 8.

69 Peter Hall, *Cities in Civilization: Culture, Technology, and Urban Order* (Londres: Weidenfeld & Nicholson, 1998).

70 David Aviel, "The Causes and Consequences of Public Attitudes to Technology: A United States Analysis", *International Journal of Management* 18 (2001): 166.

71 ***Las fuentes incluyen las siguientes*:** Quisiéramos reconocer la invaluable ayuda de Jonathan Fitzpatrick, vicepresidente ejecutivo y director de operaciones de marcas; Julio A. Ramírez, ex vicepresidente ejecutivo de operaciones globales; Arianne Cento, analista senior de comunicación global; y Ana Miranda, gerente senior de relaciones con inversionistas, todos de Burger King Corporation. Información adicional de Elaine Walker, "Burger King Goes for New Look", *Miami Herald* (31 de mayo de 2011): 1A-2A; "Burger King", Wikipedia, recuperado el 14 de abril de 2009 y el 20 de mayo de 2011 de http://en.wikipedia.org/wiki/Burger_King; "Burger King Plans to Double Restaurant Count in Russia in 2011", *Interfax; Ukraine Business Daily* (Kiev) (17 de noviembre de 2010); Helen Thomas, "Burger King Agrees $4 bn Sale to 3G Capital", *Financial Times* (1 de septiembre de 2010); "Negocio de Restaurantes Aumenta 8% en Colombia", *Noticieras Financieras* (22 de diciembre de 2010); Business Monitor International, *Colombia Food & Drink Report Q1 2009* (Londres: Business Monitor International, 2009); Elaine Walker, "Despite Spike in Profits, Burger King Lowers Annual Expectations", *McClatchy—Tribune Business News* (30 de abril de 2009): s/p; Gemma Charles, "Burger King Adds First 'Value Meal' to Menu", *Marketing* (11 de febrero de 2009): 3; "Burger King Corp. Opens Its 1,000th Restaurant in the Latin America & Caribbean Region", *Business Wire* (14 de agosto de 2008): s.p.; "The Burger King's Brand Enters Colombia", *Business Wire* (13 de diciembre de 2007): s/p.

capítulo 13

Exportación e importación

Objetivos

1. Presentar la idea de exportación y describir sus elementos.
2. Presentar la idea de importación y describir sus elementos.
3. Identificar los problemas y obstáculos que retan a los comerciantes internacionales.
4. Identificar los recursos y la asistencia que ayuda a los comerciantes internacionales.
5. Analizar la idea de un plan de exportación.
6. Esbozar la práctica de comercio compensatorio.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab



Fuente: Losevsky Pavel/Shutterstock.com

Cuando se está preparado, no surgen dificultades.

—Proverbio etíope



CASO

SpinCent: poner en marcha la exportación[1]

Los grandes exportadores como Boeing, Caterpillar y General Electric generan alrededor de 60 por ciento de las exportaciones totales de Estados Unidos. Sus envíos más pequeños son generalmente mucho más grandes que los mayores embarques de empresas de menor tamaño; sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (PYME), específicamente empresas con menos de 500 trabajadores, representan 97 por ciento de todos los exportadores de Estados Unidos. Una de esas PYMEs es SpinCent de Pennsylvania.

SpinCent fabrica centrifugadoras de laboratorio e industriales que proporcionan soluciones de separación a las empresas de las industrias química, farmacéutica, alimentaria, ambiental y minera. En resumen, una centrífuga es un equipo que pone un objeto en un contenedor en rotación de alta velocidad alrededor de un eje fijo. La aceleración centrípeta causa que las sustancias se separen, moviendo los elementos pesados hacia el fondo y los objetos más ligeros hacia la parte superior del contenedor; en un medio líquido. Los 54 empleados de SpinCent —45 trabajadores, cuatro ingenieros de producto y cinco gerentes— operan desde sus instalaciones de 60 mil pies cuadrados localizadas en los suburbios de Filadelfia.

SpinCent inició operaciones en 2000 con "un objetivo en mente... crear una línea de centrifugadoras en las cuales nuestros clientes tengan absoluta confianza". Su tecnología patentada abarcaba toda una línea de centrifugadoras automáticas y manuales conocidas por su calidad, alto rendimiento y buen precio. La empresa siempre ha estado orgullosa de poder ofrecer el diseño completo de ingeniería personalizada y herramientas que sirven a las industrias más exigentes. Hasta la fecha, la dirección considera que fabrica "centrifugadoras para las que sencillamente no hay igual".

EXPORTAR O NO EXPORTAR: ÉSE ES ES EL DILEMA

Desde sus inicios, SpinCent se había acercado a la exportación de manera pasiva. Sus ventas internacionales a menudo eran resultado de pedidos de otras compañías de Estados Unidos que los destinaban a la exportación, pedidos ocasionales recibidos en las ferias comerciales, o de pedidos no buscados que se recibían a través de la web o por correo. Los resultados de las exportaciones habían sido mezclados con las ventas locales generando rendimientos algo razonables; pero habrían sido mayores si no hubieran surgido problemas y trampas inesperados.

Paul Knepper, CEO y fundador, explicó que algunas preocupaciones habían disuadido a SpinCent de desarrollar agresivamente las exportaciones. En primer lugar, él y sus colegas tenían dudas generales sobre la probabilidad de éxito internacional. En los esfuerzos anteriores, se sintieron como si pasaran más tiempo en la búsqueda sin objetivo que en el hacer crecer realmente las exportaciones. Por otra parte, atender a los clientes del mercado interno los mantenía muy ocupados. Sería difícil expandir su escasa estructura gerencial para desarrollar operaciones internacionales. Además, entrar en los mercados internacionales pondría a SpinCent en competencia directa con exportadores experimentados procedentes de Alemania y Japón.

Knepper sabía que SpinCent tenía que decidir si exportar o no. Las preocupaciones por la productividad, rentabilidad y diversificación se habían estado gestando durante varios años. La economía estadounidense en problemas, además de desacelerar el crecimiento de SpinCent, había llevado a algunos de sus clientes a importar centrifugadoras más baratas y de gama más baja de los proveedores extranjeros. Si la tendencia continuaba, Knepper preveía el aumento de la competencia en precio de los competidores tanto nacionales como internacionales.

Al sumar todo eso la dirección se dio cuenta de que debía tomar una gran decisión: centrarse completamente en el mercado doméstico y sacar toda la eficacia posible o ampliar la frontera de la empresa al intensificar agresivamente las exportaciones. En última instancia, la decisión fue tomada a favor de la exportación. El lento traslado hacia la desindustrialización de Estados Unidos pronosticaba continuar durante años, y reduciría sistemáticamente la demanda interna. Al mismo tiempo, las economías emergentes de rápida industrialización, particularmente en Asia, indicaban oportunidades de crecimiento.

EL LLAMADO DE ASIA

SpinCent identificó las tendencias clave en Asia que indicaban potenciales oportunidades de ventas. "Las industrias estaban apareciendo online por todas partes y aparentemente de la noche a la mañana", dijo Knepper. Las reformas en pro del mercado, el desarrollo económico, y la globalización estaban industrializando las actividades en varios países. Cada vez más, estas industrias emergentes requieren el sofisticado tipo de centrifugadoras que fabrica SpinCent. A diferencia de Estados Unidos, que estaba en la parte madura del ciclo de vida del producto, las economías emergentes apenas estaban comenzando y se veían destinadas a crecer durante años.

EL INICIO

Siendo nueva la idea del mercado asiático, SpinCent buscó ayuda sobre cómo acceder más a tan grande y diversa región. La empresa temía agobiarse demasiado y derrochar recursos al hacerlo sola. Por otra parte, Knepper no estaba buscando generar una explosión de ventas de exportación. Su objetivo era desarrollar relaciones que impulsaran el crecimiento a largo plazo de las exportaciones. Por lo tanto, su principal reto era encontrar distribuidores competentes y confiables que asumieran la responsabilidad de las ventas locales. Declaró: "Estábamos buscando un socio a largo plazo y no una venta rápida de exportación... El socio adecuado para SpinCent necesitaba estar tan seguro y ser tan competente acerca del producto como nosotros, y ser capaz de promover, educar y atender a los consumidores en sus respectivos territorios". Para ello, se requería información de antecedentes sobre los distribuidores potenciales, asegurándose de que los posibles agentes fueran quienes decían ser. Algunas de sus ante-

riores transacciones de exportación, por ejemplo, se habían topado con problemas por compradores que no pagaban o no podían tramitar cartas de crédito. Advirtió Knepper: "Cobrar es una enorme parte de un negocio, y a menos que una empresa tenga sus políticas de pago bien determinadas, será estafada".

Consciente de estas cuestiones, Knepper asistió a un seminario sobre comercio patrocinado por el Centro de Asistencia a la Exportación en Filadelfia del Servicio Comercial de Estados Unidos. En ese seminario se presentaban análisis de mercado y reportes sobre el comercio en las economías asiáticas de rápido crecimiento. Mientras tomaba asiento, su mente no podía dejar de preguntarse acerca de las oportunidades. Sin duda sonaban grandiosas. Sin embargo, había visto cómo despliegues publicitarios como éste se volvían contra uno más adelante. Además, Knepper había escuchado varias historias de horror en las ferias comerciales sobre los inevitables problemas y peligros latentes de las exportaciones. De hecho, reflexionaba, una razón clave para asistir al seminario era conciliar su vago sentido sobre las oportunidades y las amenazas.

Ya que las exportaciones fomentan el crecimiento económico, autoridades y dependencias gubernamentales ofrecen amplia asistencia. Los seminarios sobre comercio, estudios de mercado, programas de capacitación y planificación financiera son sólo algunos de los múltiples servicios. Los funcionarios de comercio dirigieron sus energías hacia las PYMEs, como SpinCent, presentándolas como las principales beneficiarias de las iniciativas para mejorar y acelerar la actividad del comercio internacional. Los funcionarios de comercio de Estados Unidos razonaron, por ejemplo, que puesto que el 60 por ciento de todas las PYMEs exportadoras registraron ventas a un único mercado extranjero, muchas podrían impulsar fuertemente las exportaciones al entrar en uno o dos nuevos mercados. Ampliar los horizontes de mercado de las PYMEs a través de seminarios de comercio y cosas semejantes reducía su miedo a lo desconocido.

Después de una mañana completa de conocer perfiles y escuchar presentaciones, parecidas a las que muestra nuestra fotografía de apertura del capítulo, Knepper creía cada vez más que los mercados asiáticos ofrecían más oportunidades que riesgos. Mientras aprendía más sobre Asia, así como sobre tecnicismos referentes a la exportación, su falta de familiaridad con la región, agravada por la falta de representantes de ventas locales de su empresa, le preocupaba. Él creía que era necesaria la investigación a fondo antes de comprometerse. Antes de marcharse ese día, habló con los agentes de servicio comercial. Arregló la oportunidad de acompañar a una misión comercial de 10 días que se dirigiría a Hong Kong, Filipinas, Vietnam y Taiwán el siguiente mes.

ESTABLECIMIENTO DE METAS

Los objetivos de viaje de Paul Knepper eran simples: evaluar el potencial de mercado, identificar competidores, tener una idea de precios de referencia razonables y reclutar a los representantes de ventas locales. Aunque nunca había viajado a Asia antes, creía que estaba bien preparado. Su tiempo con los expertos de comercio en Filadelfia le había enseñado las características generales y las condiciones de la industria en los mercados asiáticos. También, en el pasado, SpinCent había recibido consultas de distribuidores asiáticos pidiendo representar a la empresa y alguna solicitud ocasional de información. Dependiendo de lo ocupada que estuviera la empresa con sus clientes locales, lo que generalmente era bastante, SpinCent intentaba responder. Pero conservaba todos los contactos; como tal, ya tenía algún avance en cuanto a distribuidores potenciales y clientes probables. Además, Knepper aprovechó el Commercial Services Gold Key para preseleccionar distribuidores potenciales. Este servicio ayuda a las PYMEs a reclutar agentes de Servicios Comerciales en el extranjero para analizar los mercados locales y encontrar agentes, distribuidores y representantes calificados.

Pensando en sus días de *boy scout*, Knepper se reconfortó creyendo haber encontrado al comando sagrado —estar preparados—. Con un portafolio lleno de folletos, una computadora portátil cargada con descripciones de su línea de productos, y el sentido de estar haciendo algo potencialmente grande, Knepper partió rumbo a Asia. Durante los siguientes 10 días, entrevistó a agentes potenciales, conversó con clientes probables, exploró las ofertas de los competidores, llamó a su servicio de apoyo para hacer pruebas, habló con transportistas y empresas de logística, y visitó a funcionarios del gobierno local y agentes aduanales.

SPINCENT RESPONDE

En el vuelo de regreso, cansado pero energizado, Knepper se dio cuenta de que a pesar de lo aprendido, había estado equivocado sobre todo el asunto. Sí, existían riesgos, pero había muchas más oportunidades de las que había imaginado. Exportar ya no era una opción para SpinCent, sino una necesidad. Tal vez lo más importante, tenía un nuevo sentido de compromiso. También tenía un poco más de confianza ya que había firmado acuerdos con nuevos distribuidores en Filipinas y Taiwán, así como generado prospectos de ventas allí y en Hong Kong.

De regreso en su oficina, puso a prueba el mercado asiático un poco más. Realizó un muestreo del interés potencial mediante anuncios en publicaciones especializadas y de tipo *banner* en los sitios web comerciales pertinentes junto con sus recién firmados distribuidores —él se hizo cargo de los anuncios en inglés y ellos lograron traducir versiones en mandarín—. Además, Knepper comenzó a trabajar con un agente gubernamental de servicios comerciales en un plan de exportación. Este trabajo ayudó a SpinCent a asegurar su principal socio en el extranjero hasta la fecha, un distribuidor de Hong Kong que atendió al floreciente mercado chino. También el personal de servicios comerciales ayudó a SpinCent a programar reuniones con otros distribuidores, lo que eventualmente condujo a firmar un acuerdo con uno en Singapur y a obtener prospectos en Australia.

Habiendo encontrado socios fuertes, SpinCent sigue utilizando el asesoramiento y la inteligencia de mercado proporcionados por las distintas dependencias del gobierno para mejorar su plan de exportación. De hecho, cuanto más trataba con ellos, más apreciaba Knepper el consejo de un amigo: "Deje que el gobierno lo haga por usted. Ese es su nicho y ahí son los mejores".[2] Ahora, con el plan de exportación en mano, el Knepper ha comenzado a trabajar con el Export-Import Bank para garantizar opciones de financiamiento para sus clientes y distribuidores en el extranjero.[3]

HACIA EL FUTURO

A medida que SpinCent adquiere experiencia en Taiwán, Filipinas, Hong Kong y Singapur, constantemente, mira hacia adelante. Aunque la exportación creó problemas, ha ayudado a SpinCent a mejorar su desempeño. De hecho, las ventas en el extranjero le proporcionaron un flujo constante de negocios durante la recesión económica en Estados Unidos; los competidores que no se habían diversificado vía exportaciones se vieron en aprietos. Más importante aún, la exportación había dado a SpinCent una oportunidad de bajo costo y alto rendimiento para aprovechar su competencia central en tecnología centrífuga.

Esta experiencia, reflexionó Knepper, sugería lecciones sencillas: "Si está pensando en exportar internacionalmente, hágalo. Póngase en marcha, haga su tarea, utilice los recursos de bajo costo, participe en misiones comerciales, aprenda sobre culturas y construya relaciones internacionales... Siempre verifique a sus potenciales socios de negocios. Recopile tanta información como sea posible. No suponga; la opción incorrecta le cuesta a su negocio tiempo y dinero... Sobre todo, no importa qué problemas enfrente, permanezca comprometido con el objetivo. Todo esto parece difícil, pero sólo cuesta centavos de dólar y los beneficios pueden ser sustanciales".▶▶▶

Introducción

La exportación e importación es una de las actividades económicas de mayor crecimiento en el mundo.

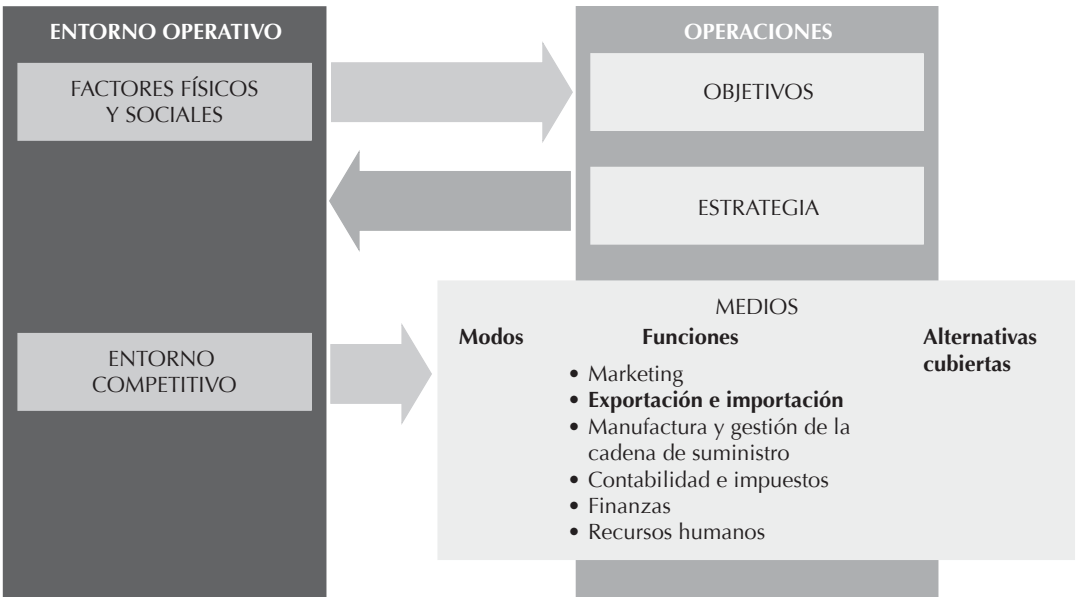
El comercio internacional en la forma de exportaciones e importaciones siempre ha sido importante para la economía mundial. A medida que la globalización, los tratados de libre comercio y el desarrollo institucional abrieron las economías de cada vez más países, la importancia del comercio aumentó. Además, la composición y dirección de los flujos comerciales han cambiado significativamente, dada la transformación en curso de las economías en desarrollo hacia versiones de industrialización, con los mercados emergentes sacando jugo de las herramientas de los países desarrollados para seguir haciéndolo, y buscando en sus contrapartes en desarrollo productos y servicios a precios competitivos. Por ejemplo, a mediados de 2011, las exportaciones de China crecieron casi 30 por ciento mientras que las importaciones aumentaron 20 por ciento.[4] Por otra parte, al reflejar la cambiante composición del comercio, las empresas intercambian un número creciente de productos entre un conjunto mayor de países —las empresas estadounidenses, a partir de 2010, exportaron productos a 233 países y territorios.[5]

Las empresas de todo el mundo responden en consecuencia, viendo a las exportaciones e importaciones como medios poderosos para participar en los negocios internacionales. Claro que las empresas participan en los negocios internacionales en una variedad de formas. Este capítulo hace hincapié en las opciones de exportación e importación. La elección que hace una empresa, digamos, exportación contra licencias contra empresas conjuntas contra inversión extranjera directa, sigue su interpretación de los factores externos tanto como de las habilidades internas (vea la figura 13.1).

La exportación envía productos a otro país; la importación adquiere productos de otro país.

La exportación e importación son los modos más comunes de hacer negocios internacionales. Ha habido un crecimiento sostenido y sustancial en el número de empresas que exportan e importan. Esta popularidad se debe a que ambos modos imponen riesgos empresariales mínimos, requieren un compromiso relativamente bajo de recursos, y mejoran la flexibilidad del mercado.

FIGURA 13.1 Factores ambientales que influyen en las operaciones de importación y exportación



Por otra parte, ya sea grande o pequeño, el comercio internacional ayuda a las empresas a aumentar sus ventas y utilidades, a reducir la dependencia del mercado interno, y a estabilizar las fluctuaciones estacionales. Por último, está el pequeño detalle de que la mayoría de las personas viven en otras partes del mundo y no en su país. Desde el punto de vista de Estados Unidos, por ejemplo, casi 96% de los consumidores viven en otros países que, por cierto, tienen dos tercios del poder de compra del mundo. En consecuencia, el comercio internacional tiene muchas oportunidades. Pero, como este capítulo muestra, también tiene problemas y dificultades.

Revisión de concepto

En el capítulo 1, el apartado "Por qué las empresas participan en negocios internacionales" destacó tres objetivos operativos: ampliar las ventas, adquirir recursos y minimizar los riesgos. Para lograr uno o más de estos objetivos, las empresas eligen entre varios "Modos de operación en los negocios internacionales", presentados también en el capítulo 1. Entre estos modos, la **exportación** y la **importación** son los más frecuentes, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas.

Exportación

La **exportación** es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país. La idea de exportar bienes manufacturados presenta una situación clara, como en el caso del envío de automóviles del fabricante japonés Toyota a clientes radicados en Rusia. En este caso, Toyota es el exportador, mientras que los compradores de Rusia son los importadores. Las exportaciones incluyen cualquier bien o servicio comerciado entre vendedores localizados en un país y compradores ubicados en otro país. Las exportaciones incluyen bienes, servicios o propiedad intelectual.

Técnicamente, un producto no necesita salir en forma física de un país para calificar como una exportación. En vez de eso, únicamente necesita generar ganancias en moneda extranjera. Por ejemplo, normalmente no pensamos en los estudiantes extranjeros que se sientan a nuestro lado en clase como parte de la estrategia de exportación de nuestro país. Sin embargo, la educación superior se encuentra entre las 10 principales exportaciones de servicios de Estados Unidos. La colegiatura y los gastos de manutención que pagan los estudiantes extranjeros y sus familias llevaron casi 20 mil millones de dólares estadounidenses a la economía de Estados Unidos durante el año académico 2009-2010.[6] Además de educación, los tipos principales de exportaciones de servicios incluyen viajes y turismo, transportación, banca, servicios de seguros, entretenimiento y servicios profesionales de negocios.

El comercio de servicios, como el que vemos con la educación superior, hace un poco más difícil definir lo que califica como una exportación. Los contratistas de ingeniería, como Bechtel, Skanska AB, o Kajima, exportan servicios cuando construyen edificios, carreteras, servicios públicos, aeropuertos o puertos marítimos en el extranjero. Los consultores en administración, como McKinsey & Company, exportan cuando realizan servicios de asesoría a clientes extranjeros. Los bancos de inversión, como Goldman Sachs y UBS, exportan cuando ayudan a un cliente extranjero a arreglar un financiamiento o a moverse por los mercados de capitales. En cada caso, el comprador es el importador.

Por último, definir lo que no es una exportación de servicios dejará en claro ciertas cuestiones. Abrir un Starbucks, que generalmente se considera una empresa de servicio, en un mercado extranjero no es una exportación de servicios. La propiedad extranjera de una parte o de la totalidad de los activos de producción de una operación local la califica como una inversión extranjera directa. Ninguna propiedad extranjera excepto un pago de regalías califica como un acuerdo de licencia.

¿QUIÉNES SON EXPORTADORES?

Los tipos de exportadores incluyen:

- No exportador.
- Exportador ocasional.
- Exportador regular.

Muchas compañías afirman tener la intención de exportar, expresando la motivación, perspectiva y expectativa de que va a acelerar el crecimiento y aumentar las ganancias. En realidad, no todas lo hacen y algunas lo hacen más que otras. Las prácticas empresariales identifican tres tipos de exportadores.



Exportadores ocasionales Este tipo de empresa ha surtido pedidos no solicitados a compradores extranjeros, pero investiga pasivamente, si acaso lo hace, las opciones de comercio internacional. Por ejemplo, piense en las actividades internacionales de SpinCent antes de que Paul Knepper se diera cuenta de la necesidad de exportar. Intentaba surtir los pedidos de exportación como iban llegando, dependiendo de la actividad que tuviera en el mercado doméstico. Generalmente, los consideraba como anomalías. Los exportadores ocasionales entienden los conceptos básicos del proceso de exportación. Sin embargo, por una serie de razones, no lo ven como un aspecto vital de su estrategia.



Exportadores regulares Este tipo de empresa persigue agresivamente las ventas de exportación y tiene una amplia experiencia con sus aspectos prácticos, complejidades y tecnicismos. Ve la exportación como una actividad productiva, rentable y estratégica. Otra vez, piense en las actividades de SpinCent tras el hallazgo de Paul Knepper, corroborado por sus charlas con los agentes de servicios comerciales del gobierno y sus viajes a Asia, de la importancia de la exportación. Cada paso desmitificó los aspectos de la exportación, de tal modo que fortaleció el interés y el compromiso de Knepper. Y, tal y como el éxito se alimenta de éxito, así sucede con la exportación.

No exportadores Este tipo de empresa tiene poco o ningún conocimiento acerca de la exportación. A menudo no profesa ninguna intención, presente ni a futuro, de participar en el comercio internacional. Aunque esto suena como si fuera una deficiencia, muchas empresas crecen en su mercado interno sin exportar simplemente porque producen bienes o servicios que no viajan bien a los mercados extranjeros. Aun así, hay muchas empresas cuyos productos viajarían bien, pero simplemente prefieren no molestarse con la exportación. Esta población es un objetivo primordial de los programas públicos de promoción de exportaciones.

EL ASUNTO DE LAS VENTAJAS

Las ventajas de propiedad de la empresa, las ventajas de la ubicación del mercado, y las ventajas a partir de controlar las transacciones, dan forma a la manera en que las empresas entran a los mercados extranjeros.

Entender quién es probable que comience y desarrolle la exportación nos dirige hacia un concepto más amplio de la elección de una empresa en cuanto a su modo de entrar a los mercados extranjeros. El material didáctico previo describe la influencia de las ventajas que dan la propiedad, la ubicación y la interiorización en el modo preferido de entrada de una empresa a los mercados extranjeros.[7] Aquí lo aplicamos a la decisión de exportar.



Ventajas de la propiedad Las competencias clave de una empresa, es decir, la perspectiva especial, habilidad, capacidad o tecnología que se realizan a través de sus operaciones son la base de su ventaja competitiva. Estas ventajas de propiedad apoyan directamente la expansión internacional mediante la exportación, el otorgamiento de licencias, las empresas conjuntas o inversión extranjera directa. Por ejemplo, SpinCent sacó provecho de sus ventajas de propiedad de diseño, fabricación y servicio de sofisticado equipo centrífugo. Estas ventajas, "propiedad" de SpinCent debido a su tecnología y conocimiento, apoyan su expansión internacional. Las empresas que tienen ventajas de propiedad débiles, anticipándose a las feroces luchas con competidores extranjeros, por lo general ignoran la exportación.

Ventajas de la ubicación La combinación de la oportunidad de vender y el riesgo de invertir en los mercados extranjeros crea localizaciones favorables —más claramente, mercados con muchos consumidores que probablemente comprarán un producto—. Como es de esperar, un ambiente de negocios favorable, como el de Canadá o Alemania, atrae a los exportadores. Cada vez más, los mercados de alto potencial ubicados en los rincones más remotos del mundo atraen a comerciantes aspirantes y experimentados. Otra vez, SpinCent vio que los eventos y tendencias en Asia proporcionan localizaciones favorables, marcadas por la fuerte demanda industrial, políticas de apoyo empresarial y estructuras atractivas de la industria. La industrialización de las economías emergentes anima a las empresas estadounidenses a fabricar los tipos de productos que requieren centrífugas de alto rendimiento. Por lo tanto, al dirigirse a estos mercados en rápido desarrollo se aprovechan las ventajas de ubicación que apoyan la expansión internacional de SpinCent.

Los recursos limitados o las empresas con aversión al riesgo que tienen fuertes ventajas de propiedad a menudo entran en los mercados extranjeros a través de la exportación.



Ventajas de la interiorización Las empresas responden a menudo a las imperfecciones del mercado, es decir, al tipo de cosas que crean incertidumbre, al interiorizar los procesos del mercado. Controlar y administrar directamente las actividades de mercado "dentro" de la empresa reduce los riesgos y aprovecha los huecos. En particular, interiorizar las actividades permite a los ejecutivos conservar sus competencias clave dentro de la empresa en lugar de otorgar licencias o venderlas. Otra vez, SpinCent podría haber optado por licenciar su tecnología a los fabricantes asiáticos. Esto probablemente resultaría barato en el corto plazo, pero costoso a largo plazo a medida que los concesionarios locales pudieran convertirse en competidores locales. De hecho, el análisis presentado en un capítulo previo sobre el dominio del hombre como base de la ley, tal como los regímenes encontrados en varios mercados asiáticos, destacó que protege mal a la propiedad intelectual. Este tipo de imperfección del mercado conduce a las empresas, como lo vemos con SpinCent, a mantener el control de sus competencias clave mediante la interiorización. Claro, SpinCent habría podido atender a sus clientes asiáticos al invertir directamente en una planta de fabricación local en lugar de exportar a los distribuidores locales. Sin embargo, la gerencia razonó que sus limitaciones de recursos y la perspectiva de riesgo respaldaban las exportaciones.



Revisión de concepto

La complejidad que plantean los diferentes entornos culturales, políticos, jurídicos y económicos, varios de los cuales fueron cubiertos en la primera mitad de este texto, impone una supuesta "desventaja de ser extranjero". Esta idea abarca los costos económicos y sociales en que incurren las compañías extranjeras, en virtud de su conocimiento irregular, al hacer negocios en un mercado local. Las empresas que operan internacionalmente compensan esta responsabilidad al capitalizar las ventajas, así como al seleccionar el modo de los negocios internacionales que mejor refleja su perfil de recursos y su perspectiva del riesgo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EXPORTADORES

El esfuerzo por promover el comercio internacional ha acelerado la identificación de las características de los exportadores exitosos. Localizar atributos importantes, según este razonamiento, luego ayudará a las empresas a desarrollar las competencias clave necesarias y permitirá a los gobiernos diseñar mejores formas de asistencia. El análisis suele comenzar con el tamaño de la empresa, comparando y contrastando las actividades de las empresas grandes y pequeñas.

En la exportación, el tamaño de la empresa importa de una manera interesante. Naturalmente, las grandes multinacionales como Sony, Boeing y Nokia son grandes exportadores. Sus ventajas de propiedad, ubicación e interiorización les ayudan a identificar mercados, aprovechar sus habilidades organizacionales y administrar los riesgos internacionales. En este contexto, muchos suponen que la exportación es una alternativa que mejor debe dejarse para las grandes empresas. Hay algo de verdad en esta inferencia. Las compañías más grandes por lo general representan la parte fuerte ("la parte del león") de las exportaciones. En Estados Unidos, las 500 mayores empresas representaron más del 60 por ciento del total del valor de las exportaciones, las 250 más grandes representaron más de la mitad, y las 100 más grandes contribuyeron casi en un tercio.[8]

No obstante, existe un considerable potencial de crecimiento para las exportaciones de las llamadas **pequeñas y medianas empresas (PYMEs)**. Estas empresas, por definición, tienen menos de 500 empleados.[9] En Estados Unidos, las PYMEs representan casi el 97 por ciento de los exportadores y generan más del 30 por ciento del valor total de las exportaciones.[10] Esta situación no es exclusiva de Estados Unidos. En todo el mundo, más de dos tercios de los exportadores tienen menos de 20 empleados. Más de 98 por ciento de las empresas localizadas en la región de Asia y el Pacífico son PYMEs. China, por ejemplo, tiene alrededor de 42 millones de PYMEs, las cuales son definidas como empresas con ingresos anuales de menos de $250 millones. Estas PYMEs representaron alrededor del 99 por ciento de todas las empresas y contribuyeron con aproximadamente 60 por ciento del PIB de China, con más del 70 por ciento del empleo del país, y con más del 80 por ciento de sus exportaciones.[11]

Las empresas más grandes son los mayores exportadores. Las PYMEs; sin embargo, constantemente están expandiendo la actividad exportadora.

La investigación confirma que el tamaño sí importa a la hora de explicar quién exporta. Sin embargo, el tamaño no determina quién exporta. Por ejemplo, SpinCent, una PYME típica, puso en orden los recursos e hizo el compromiso de hacer crecer las exportaciones. Su tamaño moderó



su decisión de buscar ayuda por parte de los servicios comerciales del gobierno y del Ex-Im Bank. Sin embargo, su tamaño no determinó su decisión de exportar. En cambio, la investigación dirige nuestra atención hacia la importancia de otros factores. En concreto, los datos muestran que las características específicas de cada empresa, como sus competencias clave, precios competitivos, producción eficiente, liderazgo ejecutivo y técnicas de marketing eficaces, predicen mejor la actividad exportadora.[12] La eficacia de la producción, y no el tamaño de la empresa, pronosticó la actividad exportadora de las empresas suecas: aquéllas con mayor productividad se enfocaron en los mercados extranjeros mientras que las de baja productividad se concentraron en los clientes domésticos.[13] Los costos laborales de las PYMEs chinas, las ventajas de la investigación y el desarrollo, y la propiedad estatal predijeron mejor su actividad de exportación que su tamaño.[14]

Asimismo, las habilidades, no su tamaño, influyeron de manera más significativa en la inclinación de las empresas canadienses a la exportación, en el número de países al que exportan, y en su **intensidad de exportación** (la proporción de la producción de una empresa que es exportada). De igual modo, la percepción favorable de la alta dirección con respecto a las exportaciones, basada en la contribución esperada de las exportaciones al crecimiento y a las utilidades, motivó a los ejecutivos a establecer el compromiso que impulsó la exportación en las empresas británicas.[15]

Las características de una empresa moderan su actividad de exportación. El tamaño importa, pero a menudo el compromiso de la gerencia, la eficiencia y la estructura de costos importan más.

En resumen, el tamaño de la empresa influye en su inclinación a iniciar o aumentar la exportación. Muchas veces, sin embargo, otras características de la empresa tienen mayor importancia. Más específicamente, Coffe & More, una pequeña empresa basada en Texas que vende café de muy alta calidad, quiso impulsar el crecimiento a través de la exportación. Su CEO declaró: "La gente pensaba que nos estábamos cortando la garganta al exportar, y admito que teníamos nuestras propias dudas. Sin embargo, sabíamos que la base de clientes para nuestro producto fuera de Estados Unidos era grande, así que también lo eran las posibilidades de éxito. La perseverancia y el compromiso valieron la pena. Ahora la exportación internacional se ha convertido en parte integral de la empresa". Añadió: "Nuestras exportaciones internacionales pasaron de 2 por ciento del ingreso anual en 2005 a 60 por ciento del ingreso anual en 2009, y hemos sido capaces de añadir más puestos de trabajo".[16]

¿Por qué exportar?

La exportación ayuda a las empresas a:

- Aumentar la rentabilidad.
- Mejorar la productividad.
- Diversificar las actividades.

Varias razones motivan la exportación. Las empresas que son intensivas en capital e investigación, como las de productos farmacéuticos o aviónica, exportan para amortizar los altos costos de producción y desarrollo de productos. Muchos, como los anunciantes, abogados y consultores, exportan sus servicios para satisfacer las necesidades de clientes que trabajan en el extranjero. O bien siguen a sus clientes al extranjero o corren el riesgo de perderlos con el rival que sí lo hace. Las empresas que no son líderes en sus mercados internos pueden exportar como una manera indirecta de contrarrestar la ventaja de volumen que tiene el líder de la industria. Finalmente, algunas empresas exportan en lugar de invertir en el extranjero debido a los riesgos más altos de las operaciones internacionales. Atender a los mercados extranjeros desde la oficina ubicada en el propio país impone muchos menos requisitos operacionales que otros modos.

Aunque un conjunto diverso de escenarios se refiere esencialmente a las tres dimensiones que impulsan la exportación:

Revisión de concepto

El atractivo del **comercio** como medio de internacionalización ha sido mejorado gracias al aumento de las eficiencias de importación y exportación. La liberalización de los movimientos transfr desarrollo de servicios que apoyan al comercio hacen que estos modos resulten más atractivos para una gama más amplia de empresas.

Rentabilidad A quemarropa, la ventaja clave de la exportación es el potencial de aumentar la rentabilidad. A menudo las compañías venden sus productos a precios más altos en el extranjero que en el propio país. Los mercados extranjeros pueden carecer de alternativas competitivas o pueden estar en diferentes etapas del ciclo de vida del producto. Los productos maduros en casa desencadenan la competencia de precios, mientras que las etapas de crecimiento en los mercados extranjeros permiten imponer precios más altos. También, las exportaciones permiten a una empresa ampliar su alcance de ventas. Aunque no es absolutamente decisivo para las empresas localizadas en grandes mercados, como Estados Unidos, el acceso a mercados más grandes es un factor decisivo para las empresas que están en mercados pequeños, como el de Suiza. El director de desarrollo de negocios de Certified Worldwide dijo: "Al no exportar, nosotros no estábamos aprovechando nuestro potencial completo de ventas, algo así como dejar el dinero sobre la mesa".[17]

Productividad La exportación ayuda a las empresas a mejorar la productividad. A menudo, la productividad está ligada a efectos de escala cada vez mayores; al hacer uso de la capacidad no utilizada, o al distribuir los costos de investigación entre más clientes, se mejora la eficiencia

operativa. Por lo tanto, vender más productos en más mercados impulsa las ganancias en productividad. Además, el flujo de conocimiento entre los compradores internacionales y los competidores extranjeros exportadores impulsa a los exportadores a innovar. Por ejemplo, la empresa Domes International con sede en Mississippi hace viviendas de bajo costo. Al decidir expandirse internacionalmente, se dirigió a India. Sus primeras experiencias, aunque difíciles, mejoraron su productividad y fortalecieron sus capacidades. Dijo su CEO: "No hay duda de que Domes International es una mejor empresa como resultado de nuestra experiencia en India. Somos mucho más flexibles e innovadores. El cliente quería una estructura menos costosa, por lo que volvimos a nuestros laboratorios y obtuvimos una solución de aislamiento que satisfacía sus necesidades. Ahora utilizamos estos descubrimientos para mejorar productos básicos y ofrecer más variedad. Estamos mucho más seguros al entrar en nuevas situaciones —escuchando, adaptando y encontrando la mejor solución".[18]

Diversificación La exportación permite a las empresas diversificar sus actividades, fortaleciendo así su capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Pero en lo más mínimo, el desarrollo de clientes en diferentes mercados reduce la vulnerabilidad a la pérdida de un comprador local. También mejora el poder de negociación con los proveedores existentes. Además, las distintas tasas de crecimiento en diferentes mercados permiten a una empresa utilizar las fuertes ventas en un país para compensar las débiles ventas en otro. SpinCent, por ejemplo, buscó desarrollar mercados de exportación, de crecimiento más veloz, en Asia, para reducir su excesiva dependencia de la economía estadounidense en desaceleración.



A futuro, otras empresas buscarán diversificarse a través de la exportación. El cambio en el poder económico de Occidente hacia Oriente a menudo es interpretado como una amenaza para los países desarrollados. De manera alternativa, como nos muestra SpinCent, representa una oportunidad para empresas de Estados Unidos, Alemania y similares. Pueden diversificar sus ventas al exportar productos más avanzados así como productos de lujo a los países emergentes de rápido crecimiento y cada vez más ricos.[19]

Exportadores: inicio y desarrollo

La interpretación de la exportación la conforman dos visiones: la internacionalización incremental, la dinámica deliberada y secuencial, y la internacionalización instantánea de lo que es born global.

La investigación evalúa cómo, cuándo y por qué las empresas inician y desarrollan la exportación. Los informes abarcan mucho territorio, evaluando la influencia de actitudes gerenciales, características de producto, recursos organizacionales, estrategia empresarial, tendencias del mercado, herramientas tecnológicas, políticas públicas, y así sucesivamente. Aunque existe algún consenso, persiste la divergencia. De hecho, ya en 1991, la investigación había compilado más de 700 variables explicativas como posibles determinantes de la internacionalización de las empresas.[20] Hoy, dos perspectivas sustentan la interpretación del proceso que conduce a una empresa a iniciar y desarrollar la exportación.[21]

SECUENCIAS E INCREMENTOS

La primera perspectiva, la **internacionalización incremental**, ve la distancia física, los lazos culturales y las similitudes de mercado dando forma fundamentalmente a cómo las empresas se aproximan a la exportación. Específicamente, la exportación sigue un proceso secuencial que conduce a una empresa a exportar inicialmente desde su mercado doméstico a los países más cercanos geográfica y psicológicamente. Desde allí, amplía deliberadamente las exportaciones a países cada vez más diferentes y distantes.

Inicialmente, las empresas encuentran más fácil y menos riesgoso hacer transacciones comerciales con clientes ubicados en países que comparten geografía, idioma, política y sistemas jurídicos comunes. Como era de esperarse, negociar con gente similar en mercados similares donde se habla el mismo idioma o idiomas similares y se comparten legados históricos impone menos estrés en las habilidades de los gerentes. Los datos de comercio indican efectos fuertes: por ejemplo, los países participarán en 42 por ciento más comercio si comparten un común que si no lo hacen; 47 por ciento más si los países pertenecen a un bloque comercial, como la Unión Europea o el TLCAN; 114 por ciento más si comparten una moneda común; y 188 por ciento más si tienen un pasado colonial común.[22]

Adquirir progresivamente experiencia en manejar con éxito lo diferente anima a los gerentes a ampliar su horizonte internacional para incluir cada vez más diversos mercados.

El éxito inicial comercializando con clientes extranjeros "similares", mediante el desarrollo de perspectivas y habilidades de los gerentes, modera la subsiguiente actividad exportadora. Es decir, la expansión incremental de las exportaciones de una empresa sigue un "proceso de aprendizaje" en el que la experiencia cada vez mayor de los gerentes, junto con el conocimiento de los mercados extranjeros, crea la confianza necesaria para exportar a países que comparten menos similitudes y están más lejos. En este escenario, las empresas ubicadas en Estados Unidos exportarían primero a Canadá, luego pasarían a México, Europa, y eventualmente a países de Sudamérica, Asia, África y Medio Oriente.[23]

EMPRESAS BORN GLOBAL

La segunda perspectiva, derivada de la literatura internacional de emprendimiento, sostiene que algunas compañías inician las exportaciones como una **empresa born global (global de origen)**, también conocida como "internacional instantánea" o "empresa de acelerada internacionalización". En lugar de participar metódicamente en los mercados extranjeros, las empresas born global pasan inmediatamente al escenario mundial, exportando desde su inicio. Los mercados internacionales no son simplemente lugares a donde se recurre cuando las ventas disminuyen en el mercado interno. Las empresas born global ven el mercado doméstico como sólo una de muchas oportunidades en el mundo.[24]

Las empresas born global, debido a la orientación global de ejecutivos y opciones tecnológicas, comienzan a operar internacionalmente desde el principio.

Las empresas born global se encuentran en todo el mundo. No importa el lugar, una característica clave es que sus ejecutivos adoptan un enfoque global desde el principio y con toda intención emprenden una rápida internacionalización. Esto en sí mismo no es una novedad radical. Muchas empresas que siguen un proceso de internacionalización incremental son conducidas por internacionalistas comprometidos. Lo "nuevo", sin embargo, es la intención de los gerentes de adoptar y aplicar un enfoque global desde la puesta en marcha de la empresa. Tal vez lo más importante es el propósito de los administradores de implementar su visión de manera rápida y barata, dados los avances tecnológicos y la creciente apertura de los países al comercio internacional. Específicamente, el fenómeno de las empresas born global sigue en gran parte la actual globalización de los mercados, la caída de las barreras comerciales, la creciente demanda de productos especializados y la mejora en las tecnologías de comunicación. De manera conjunta, estos cambios crean una poderosa plataforma para un número creciente de personas con orientación internacional, tal vez adquirida como estudiantes en el extranjero o como gerentes experimentados, que aspiran a volverse globales desde el primer momento.[25]

Por ejemplo, Evertek Computer, una PYME de Estados Unidos, inició en 1990 y rápidamente empezó a exportar. Para 2009, exportaba a clientes ubicados en 105 países; 30 por ciento estaban en Sudamérica, 20 por ciento en Europa, y 20 por ciento en Oriente Medio y el norte de África. El éxito de Evertek proviene de la venta de computadoras y piezas restauradas. En todo el mundo, la demanda de equipos de computación "obsoletos" es grande y está creciendo porque los clientes, especialmente los más pobres, no necesitan el equipo más reciente y el más caro. En cambio, dice el gerente de ventas internacionales de Evertek, John Ortley, "quieren algo barato". El modelo de negocio de Evertek, añadió, coincide tanto con esta gente como con los que quieren vender su equipo personal de cómputo usado.

Revisión de concepto

El cambio en la estructura y dinámica de los negocios del mundo ha dado un giro significativo hacia estándares nuevos e innovadores. Un mundo plano, miles de millones de nuevos capitalistas, economías emergentes, crisis financiera global, y así sucesivamente, han desafiado muchas de nuestras teorías convencionales durante la última década. En consecuencia, los estudiosos examinan tendencias y datos, como los relacionados con la internacionalización incremental y el fenómeno born global, para evaluar la dirección y el impulso del cambio.

Podría decirse que vender piezas y partes obsoletas parece una base poco probable de exportación exitosa. En lo más mínimo, Evertek no tiene una intimidante ventaja de propiedad que generalmente apoya la exportación. Sin embargo, su alta dirección, de orientación internacional, crea un potente motivador. El entusiasmo de John Ortley por los negocios internacionales, por ejemplo, ha ayudado a la empresa a darse cuenta de que una gran parte de su negocio va a ser internacional: "Para mí, empezó con la curiosidad por conocer el mundo. Me gusta aprender sobre otras culturas y respeto a las personas que tienen antecedentes diferentes a los míos".[26] Y, como alguien verdaderamente born global, agregó: "Nosotros estamos prosperando. El mundo se está encogiendo y hacer negocios a nivel mundial se está haciendo más fácil y menos costoso".[27]

EFECTOS DE LA INTERACCIÓN

Ni la perspectiva incremental ni la born global representan definitivamente cómo las empresas inician y aumentan la exportación. Sin duda, la investigación tanto como las prácticas empresariales confirman que cada quien interpreta de manera creíble el proceso de exportación. Por ejemplo,

TABLA 13.1 Los principales diez socios comerciales de Estados Unidos

Mientras que Estados Unidos comercializa con 233 países y territorios, sus principales 10 socios comerciales dominan el volumen total. Por el lado de la exportación, el principal socio comercial de Estados Unidos es Canadá. Por el lado de las importaciones, el proveedor líder en Estados Unidos de bienes y servicios es China.

Valor total de la exportación de mercancías (millones de dólares)

País	Exportaciones
Canadá	248 811
México	163 321
China	91 878
Japón	60 545
Reino Unido	48 497
Alemania	48 201
Corea	38 844
Brasil	35 357
Países Bajos	34 998
Singapur	29 150

Valor total de la importación de mercancías (millones de dólares)

País	Importaciones
China	364 944
Canadá	276 478
México	229 655
Japón	120 348
Alemania	82 680
Reino Unido	49 755
Corea	48 860
Francia	38 551
Taiwán	35 907
Irlanda	33 898

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos, Comercio Exterior, Datos sobre Comercio Internacional de Estados Unidos, 2010.

recuerde que las exportaciones estadounidenses se dirigen a 233 países y territorios. Muchas reflejan relaciones comerciales de largo plazo, como entre Estados Unidos y Canadá. Otras reflejan relaciones más recientes, como entre Estados Unidos y Kirguistán. La escala y el alcance de este universo de exportaciones admite escenarios donde las empresas han desarrollado gradualmente las capacidades para atender esos mercados (perspectiva de la internacionalización incremental) así como la capacidad de llegar a mercados lejanos con mayor facilidad e inmediatez (visión born global).

La tabla 13.1, al indicar una interacción entre las dos perspectivas, propone una manera útil de pensar en el proceso de exportación. Entre los principales 10 países a donde Estados Unidos importa y exporta, existe un traslape de los primeros siete. Los tres primeros, Canadá, China y México, representan más del 40 por ciento del total de flujos de exportaciones e importaciones con Estados Unidos. Además, en las últimas dos décadas, el comercio entre China y México ha crecido significativamente. Así, por un lado tenemos la aceleración de México mientras que por otro vemos el surgimiento de China.

Los datos de comercio sugieren una creciente interacción entre las perspectivas de internacionalización incremental y born global.

El papel de México encaja bien con la tesis de expansión incremental. Su proximidad geográfica, una amplia sobreposición cultural, un contexto institucional similar y su membresía en el TLCAN presentan pocos problemas y dificultades al exportador ocasional o regular en Estados Unidos. China, por el contrario, es política, cultural y económicamente distinta. Sin embargo, la tabla 13.1 confirma los resultados de China. Los datos a nivel de empresas trazan esta relación comercial. En 1992, 4092 empresas estadounidenses exportaron a China. En 2009, este número había aumentado en más del 700 por ciento, a 30 050 empresas. Esta tendencia es particularmente espectacular para las PYMEs tanto en términos absolutos como en relación con los grandes exportadores. Desde 1992 hasta 2009, el número de PYMEs estadounidenses que exportan a China aumentó 776 por ciento contra 167 por ciento de las grandes empresas exportadoras. Este efecto es mucho más pronunciado del lado de las importaciones; las PYMEs representaron el 96 por ciento de las 87 910 empresas estadounidenses que importaron mercancías de China en 2009. La escala y el alcance del comercio entre Estados Unidos y China por una creciente variedad de PYMEs hablan del fenómeno de las empresas born global.

Revisión de concepto

Internet influye en el cambio político, mejora las operaciones de los **mercados de divisas**, y cambia la localización de las economías que impulsan las configuraciones de la **cadena de valor**. Asimismo, internet está reconformando la actividad de exportación e importación mediante la apertura de nuevos mercados, nuevas estrategias de apoyo, y proporcionando nuevas herramientas.

A futuro, anticipamos efectos de interacción más fuertes entre las perspectivas de internacionalización incremental y born global. En primer lugar, el comercio electrónico sigue turbocargando la tendencia de las empresas de tipo born global. Hace una generación, ser global involucraba a funcionarios de comercio de acción lenta que dirigían flujos de movimiento lento

entre mercados difíciles de entender que se diferenciaban en innumerables características. Por lo tanto, la expansión incremental de las exportaciones, mercado por mercado no sólo era práctica, sino podría decirse que era la única opción viable.[28] Ahora, el comercio electrónico les confiere de inmediato a pequeñas e incipientes empresas el alcance global, proporcionándoles una plataforma que supera eficientemente las barreras históricas impuestas a la internacionalización. Nuestro caso de cierre describe a un intermediario líder, Alibaba.com, que facilita este proceso. En segundo lugar, para los exportadores más inclinados hacia la expansión incremental, internet proporciona medios baratos, sencillos y eficaces, para analizar y acceder a los diferentes mercados. Por lo tanto, su expansión hacia mercados mucho más diferentes se adapta a la perspectiva incremental mientras que la aceleración de este proceso se adapta a la perspectiva born global.

Los exportadores suelen ser tomadores de decisiones proactivos. Sin embargo, a veces, la casualidad —realizar descubrimientos afortunados por accidente— inicia las exportaciones.

El papel de comodín de la casualidad Es atractivo describir el inicio y desarrollo de la exportación, ya sea que se realice incrementalmente o de inmediato, como una estrategia útil diseñada y llevada a cabo por ejecutivos proactivos. Sin embargo, la investigación nos cuenta sobre exportadores accidentales que, respondiendo a la casualidad o a circunstancias raras, entraron con éxito en los mercados foráneos. Esencialmente, algunas empresas comienzan a exportar por casualidad en lugar de hacerlo por diseño de una estrategia. Tal vez el detonador más común es la llegada vía correo de un pedido no solicitado. Otros casos incluyen una contratación que tiene conexiones con compradores extranjeros, un contacto internacional realizado en una conferencia de la industria, viajes personales al extranjero que alertan sobre nuevas opciones, y así sucesivamente. Por lo tanto, la **casualidad** —hacer descubrimientos afortunados por accidente— inicia a veces el proceso de exportación.

Edward Cutler es uno de esos casos. Cutler es dueño y fundador de Squigle, con sede en Pensilvania, una marca única de pasta de dientes para personas que no pueden tolerar las variedades producidas en serie.[29] Al lanzar Squigle, Cutler se enfocó en el mercado de Estados Unidos. Los usuarios de internet difundieron noticias acerca del producto, y Squigle pronto recibió consultas de Taiwán, Turquía y otros países. Un cliente, que sufría de ulceraciones bucales y vivía en Gran Bretaña, estaba tan entusiasmado con el producto que comenzó a importar Squigle a Inglaterra para su venta. Esa fue una buena noticia para Cutler porque le permitió expandirse en el extranjero con poco costo y bajo riesgo. Ahora está dispuesto a exportar más y explica: "Estamos intentando vender en el extranjero por la misma razón que lo hacen las grandes empresas: la mayoría de la población del mundo se encuentra fuera de Estados Unidos".[30]

De igual modo, Vellus, una pequeña empresa en Ohio que fabrica una línea de productos de lujo para estética de animales domésticos, comenzó su odisea de exportación cuando una persona de negocios de Taiwán, después de probar sus champús personalizados, compró productos de la compañía por 25 mil dólares para venderlos en Taiwán. Pronto, la noticia corrió de boca en boca de una exposición a otra en el circuito mundial canino. Relata el CEO de Vellus: "Empecé a recibir llamadas de personas ubicadas alrededor del mundo que escucharon sobre nuestros productos en las exposiciones caninas y preguntaron a los organizadores cómo podrían ponerse en contacto conmigo para comprar nuestros productos". Hoy, Vellus exporta sus productos a cerca de 30 países.[31]

Enfoques para la exportación

Por supuesto, exportar suena sencillo —fabricarlo, venderlo, embalarlo y enviarlo—.[32] Hasta cierto punto, esto es válido para muchos gremios. Generalmente, la facilidad de exportar se desprende de cómo la aborda la empresa. Las empresas, como explicamos a continuación, tienen una variedad de opciones:

Exportación directa En este escenario, la empresa vende directamente sus productos a un intermediario independiente, como un agente, distribuidor o minorista ubicado fuera del país de origen del producto, quien luego vende el producto al consumidor final. La **exportación directa** es un planteamiento ambicioso. Requiere que la empresa gestione el proceso de exportación, ocupándose de los muchos aspectos de la fabricación y comercialización del producto para los compradores extranjeros. SpinCent ilustra este proceso, al mostrarnos cómo Paul Knepper analizó los mercados, evaluó las industrias, preparó a su empresa, viajó al extranjero, y buscó, seleccionó y contrató a distribuidores de confianza para supervisar las ventas en los mercados asiáticos. También asumió la importante responsabilidad de elaborar un plan de exportación y consultar con el

Ex-Im Bank. En consecuencia, este enfoque requiere compromiso de los ejecutivos y recursos de la empresa para iniciar el espectáculo y luego mantener la actividad. Pero habiendo dicho esto, una vez en operación, exportar directamente a través de distribuidores de confianza puede ser sencillo. Edward Cutler, fabricante de la pasta de dientes Squigle, explica: "Es simplemente más fácil lidiar con distribuidores. Preferimos manejar los contenedores estandirzados para envío de 144 tubos. Así sólo tenemos que pegar una etiqueta en los contenedores".[33]

Exportar directamente involucra a representantes independientes, distribuidores o minoristas ubicados fuera del país de origen del exportador.

Exportación indirecta En este escenario, la compañía vende sus productos a un intermediario independiente ubicado en el mercado doméstico. El intermediario exporta el producto a sus agentes extranjeros que luego lo venden al consumidor final. La **exportación indirecta** resulta porque el exportador depende del intermediario, digamos un minorista global, para supervisar el marketing, las condiciones de venta, el embalaje, la distribución y procedimientos de crédito y cobranza. La intersección de las tendencias minoristas y de globalización hace que la venta indirecta sea cada vez más práctica. Las cadenas globales como Walmart, Carrefour y Ahold facilitan el movimiento de productos de los exportadores a los escaparates. Piense, por ejemplo, en un fabricante de DVD ubicado en China que provee a Walmart International con un producto que Walmart vende luego en sus tiendas de todo el mundo. Si bien no es tan lucrativa como la venta directa, la exportación indirecta exige mucho menos. La exportación indirecta es a menudo una fase de transición mediante la que el neófito puede ganar familiaridad acerca de los consumidores extranjeros y los competidores mientras conserva cierto control sobre el producto.

Las exportaciones indirectas son productos que se venden a un intermediario en el mercado doméstico, quien luego los exporta.

Surtir pedidos pasivamente a partir de compradores domésticos que luego exportan el producto Desde la perspectiva del vendedor, este tipo de ventas internacionales son indistinguibles de las ventas nacionales. Esencialmente, un comprador entra en contacto con la compañía, envía un pedido, recibe la entrega y exporta el producto. La empresa puede no darse cuenta que sus productos han sido embarcados hacia el extranjero.

Venta a compradores nacionales que representan usuarios finales o clientes extranjeros Las empresas multinacionales, los contratistas generales, las empresas de comercio exterior, los gobiernos extranjeros y distribuidores y minoristas extranjeros compran bienes para su exportación. Estos compradores necesitan o ven la necesidad de un bien en los mercados extranjeros. Por lo tanto, lo compran en un lado y lo envían a otro. Una vez más, la empresa que fabrica el producto podría no saber de su exportación.

¿CUÁL ENFOQUE, CUÁNDO?

No hay un enfoque superior en todas las situaciones. Al nivel más amplio, las ventajas, ubicación e interiorización de la empresa moderan el enfoque óptimo. Proteger las ventajas de propiedad respalda la exportación directamente. SpinCent, por ejemplo, vio la venta directa como el mejor medio para mantener el control de su habilidad básica. De igual modo, la perspectiva de la alta gerencia y los recursos de la empresa respaldan algunas opciones al tiempo que disuaden de tomar otras. Un exportador regular es más probable que exporte directamente. Las empresas nuevas en la exportación o aquellas incapaces de comprometer personal y fondos probablemente preferirán métodos indirectos o pasivos.



La tecnología cambia los méritos relativos de los diferentes enfoques. Internet da soporte cada vez más a la exportación directa. Proporciona acceso inmediato y de bajo costo que permite a los exportadores regulares, particularmente a las empresas born global, mayor facilidad de acceso a más mercados.[34] Además, el comercio electrónico ayuda a las empresas, tanto grandes como pequeñas, a superar las limitaciones de capital e infraestructura.[35] Por ejemplo, en Chile los exportadores usan redes privadas tipo *extranet* para comunicarse con importadores de todo el mundo, mientras que los exportadores de Costa Rica han utilizado tiendas en línea para exportar directamente.[36] Nuestro caso de cierre analiza cómo un poco de magia electrónica en Alibaba.com, el mayor mercado en línea del mundo de negocio a negocio, ayuda a las PYMEs a participar con sus homólogas de todo el planeta. Hace veinte años, los recursos de la empresa, canales de comunicación y logística comercial importaban inmensamente si uno era una PYME ubicada en la Patagonia que intentaba llegar a los mercados de Europa. Hoy, gracias a Alibaba.com y plataformas de internet afines, esos canales importan mucho menos.

El marketing en internet ayuda a las empresas, tanto grandes como pequeñas, a participar en el comercio internacional de manera rápida, fácil y barata.



Los cuatro enfoques hacia la exportación no son mutuamente excluyentes; las circunstancias de la empresa y del mercado moderan si los gerentes optan por aplicar uno o utilizar una mezcla.

Por último, los cuatro enfoques a la exportación no son mutuamente excluyentes. Una empresa puede activar diferentes métodos para atender mercados diferentes. Por ejemplo, una empresa estadounidense puede exportar directamente a mercados similares como Canadá, México y Gran Bretaña mientras usa métodos indirectos para manejar la exportación a diferentes mercados de China, Sudáfrica o Japón. Así que mientras existan reglas generales, el enfoque ideal para exportar se adapta al compromiso de los ejecutivos y a las habilidades básicas de las empresas.

Importación

La **importación** es la compra de un bien o servicio realizada por un comprador ubicado en un país a un vendedor ubicado en otro país. Al comprador extranjero se le conoce como importador mientras que el vendedor, con sede en otro país, es conocido como exportador. La importación de bienes es sencilla: el envío que hace Toyota desde Japón de un automóvil para un comprador localizado en Bangkok se registra como una importación de Tailandia. Las importaciones de servicios, dada su intangibilidad, asumen varias formas. Los bancos extranjeros, como el Royal Bank of Canada, que proveen servicios financieros a clientes de Estados Unidos califican como importadores de servicios. De igual modo, cuando Lloyd's of London expide una póliza de seguro para un cliente en Brasil, las autoridades comerciales de Brasil registran una importación.

Una importación de servicios se encuentra en todos los servicios que no dan por resultado la propiedad y son prestados por no residentes a residentes locales.

La importación de servicios tiene características sutiles. Por ejemplo, la instalación de equipos de energía nuclear en Suecia por la empresa francesa Areva, a pesar de que es un bien no perecedero, califica como una importación de servicio de Suecia. La norma a tener en cuenta es que la importación de un servicio consiste en cualquier transacción que (1) no dé por resultado la propiedad, y (2) se otorga por no residentes a residentes.

¿Quiénes son importadores?

Hay tres tipos generales de importadores:

- Optimizadores de insumos.
- Oportunistas.
- Arbitrajistas.

Nuestra clasificación anterior de los exportadores —específicamente, en no exportadores, ocasionales y regulares— tiene amplios términos análogos en el sector de la importación. Aunque la terminología a veces difiere, hay tres tipos, a saber:

Optimizadores de insumos Este tipo de importador utiliza aprovisionamiento extranjero para optimizar, en términos de precio o calidad, los insumos que alimentan una cadena de suministro. Esencialmente, una empresa recorre el mundo para encontrar insumos óptimos. Una vez localizados, los dirige hacia varios puntos de producción distribuidos entre diversos países. Estas fábricas los ensamblan para elaborar productos terminados que luego son importados por los mercados de todo el mundo. Lógicamente, los flujos de insumos y productos terminados de país a país, además de representar importaciones, también califican como exportaciones.

Oportunista Este tipo de importador busca alrededor del mundo productos que puede importar y vender rentablemente a ciudadanos locales. Estos comerciantes ven un hueco en el mercado local, ya sea real (los clientes no pueden encontrar lo que quieren) o percibido (la presunción de que productos de algunos países son intrínsecamente superiores a los sustitutos locales). Explotan esta oportunidad mediante la importación de productos disponibles sólo a partir de proveedores extranjeros.

Para el importador oportunista, el producto es poco importante. Por el contrario, el juego está en utilizar las importaciones para tapar, ganando a la vez utilidades, los huecos en el mercado local. Por ejemplo, la liberación del iPad2 fue testigo de compras frenéticas por parte de una variedad de consumidores, incluyendo a revendedores que tenían la intención de explotar un hueco temporal en el mercado. Específicamente, el iPad2, cuando fue su introducción, sólo estaba disponible en Estados Unidos durante las primeras semanas. La inmensa demanda en otros países creó oportunidades atractivas. Por ejemplo, compradores ubicados en China contrataron a compradores de Nueva York para adquirir cualquier cantidad que pudieran y la enviaran por paquetería durante la noche a Shanghai. Un iPad2 se vendió allá entre el doble y el triple de su precio en Estados Unidos.[37] Finalmente, a medida que las tiendas de Apple comenzaron a venderlo en China, el hueco se cerró.

Arbitrajistas Este tipo de importador observa el aprovisionamiento extranjero para obtener el producto de la más alta calidad al menor precio posible. Esta motivación es atemporal —un agente aprovecha una diferencia de precio o calidad entre dos o más mercados y realiza transacciones que explotan ese desequilibrio para obtener ganancias a partir de la diferencia—. Por ejemplo, ForEveryBody, una PYME con sede en Utah, comenzó a fabricar localmente productos para el baño y el cuerpo. Finalmente, descubrió decoraciones caseras de bajo costo disponibles directamente de fabricantes asiáticos que eran competitivos con productos de alta calidad en Estados Unidos, y se convirtió en una empresa importadora.

CARACTERÍSTICAS DE LOS IMPORTADORES

Una amplia investigación ha obtenido las características de los exportadores. Por cualquier número de razones, hay menos investigación que evalúe las características de los importadores. Actualmente, los datos indican que probablemente los importadores también sean exportadores. Además, estas empresas representan la mayoría de las exportaciones e importaciones.[38] Específicamente, de aquellas empresas de Estados Unidos que participan en el comercio, 78 940 exportan mercancías tanto como importan. De éstas, 74 473, o 94.3 por ciento, eran pequeñas y medianas empresas.[39] Por lo tanto, de manera fundamental, nuestro análisis de las características de los exportadores se aplica a los importadores. Los importadores personalizan la actividad internacional para reflejar sus ventajas internas, de localización e interiorización, exhiben características incrementales y born global, e indican que el tamaño de la empresa, junto con eficiencia, innovación y compromiso, explica su actividad.

Varios puntos califican el grado de traslape. De modo histórico, los importadores comercializaban relativamente pocos productos con relativamente pocos países en desarrollo.[40] En esencia, la mayor parte de las importaciones tendía hacia el oportunismo o el arbitraje —por ejemplo, el petróleo barato de Arabia Saudita se convirtió en petróleo caro en Estados Unidos—. El surgimiento de economías emergentes de rápido crecimiento acelera y modifica esta relación. Cada vez más, estas economías producen más bienes y servicios que superan, en precio y rendimiento, las opciones locales en los mercados avanzados. También, cada vez más ofrecen productos de calidad superior que una vez fueron exclusivos de los mercados avanzados —piense, por ejemplo, en las empresas estadounidenses que importan servicios de procesos de negocio de empresas establecidas en India—. Por último, la globalización apoya cadenas de suministro mucho más diferenciadas que tienen más eslabones en cadenas más largas que atraviesan más mercados. Su crecimiento ha aumentado proporcionalmente la importación de insumos.

¿Por qué importar?

Diversos factores estimulan a una empresa para comenzar a importar así como para motivar la actividad continua. La investigación subraya la alta calidad del producto, el procesamiento satisfactorio de los pedidos, la confiabilidad de entrega, precios más bajos y escasez doméstica. Estos factores, individual y colectivamente, empujan a los importadores a buscar en los mercados mundiales productos de menor precio, mejor calidad, o no disponibles localmente. A partir de esta suposición es que surge la pregunta: ¿por qué existen estas anomalías del mercado? Sin estos huecos, hay poca necesidad de importación o, para el caso, de exportación. En otras partes de este texto, especialmente en los capítulos 6 y 12, tratamos el tema. Para nuestros fines, podemos destacar los siguientes impulsores de la importación.

Varias razones motivan a importar:

- Especialización del trabajo.
- Rivalidad global.
- Falta de disponibilidad local.
- Diversificación.
- Perspectivas de la alta gerencia.

Especialización del trabajo Los gerentes dividen un proceso de producción en una secuencia de etapas. Asignan a los trabajadores a etapas específicas de modo que un trabajador ejecute una tarea, otro otra tarea, y así sucesivamente. Esta especialización del trabajo permite organizar la producción para aprovechar las economías de ubicación, en especial las diferentes tasas salariales, que hay entre los países. Las eficiencias mejoradas reducen los costos que animan a las empresas a importar productos más baratos. Por ejemplo, Nike compra zapatos fabricados por empresas ubicadas en varios países asiáticos. Estos últimos fabrican zapatos de calidad superior a un menor costo. A Nike le resulta imposible fabricar los mismos productos en su mercado doméstico, venderlos a un precio razonable, y todavía obtener una ganancia. Por lo tanto, Nike importa zapatos.

La misma lógica se aplica a la producción del iPad2. Específicamente, Apple contrata a Foxconn para que fabrique el iPad2 en China que luego es importado para el mercado de Estados Unidos. Al parecer, Foxconn paga a sus empleados 1200 yuanes al mes, o alrededor de $185.[41] Si suponemos generosamente un horario promedio de ocho horas por día, 250 días por año, eso se resume en cerca de $1.11 por hora.[42] En contraste, la compensación promedio por hora en la industria manufacturera-minería-construcción en Estados Unidos era oficialmente de $32.53 a partir de diciembre de 2010.[43] Al parecer, fabricar el iPad2 requiere unas nueve horas de mano de obra directa. Por lo tanto, en este ciertamente simple escenario, fabricar el iPad2 de 32 GB y WiFi 3g en China da por resultado un precio minorista de $729 en Estados Unidos. Fabricarlo en Estados Unidos da un precio minorista de $1144.[44] Por lo tanto, Apple importa los iPad2.

Rivalidad global Industrias con un alto grado de rivalidad competitiva global, tales como las de telecomunicaciones, automóviles y servicios de negocios, imponen implacables presiones de costos. Muchos productos, como las aeronaves o los automóviles, dependen de miles de piezas producidas en fábricas de todo el mundo. Las empresas utilizan proveedores extranjeros con el fin de disminuir los costos de los insumos o de mejorar la calidad de sus productos finales.

Falta de disponibilidad local Las empresas importan productos que no pueden conseguir localmente por razones geográficas, reglamentarias o de desarrollo. Por ejemplo, Canadá importa plátanos de climas tropicales debido a su propio clima inadecuado. Sin las importaciones, los canadienses no disfrutarían de plátanos frescos. Lo mismo aplica para comer frutas y verduras fuera de estación; por ejemplo, las uvas de Chile adornan la cena de Navidad en Dinamarca.

Diversificación Los importadores, igual que los exportadores, diversifican los riesgos operativos al aprovechar los mercados internacionales. El desarrollo de proveedores alternativos hace que una empresa sea menos vulnerable a los dictados o fortunas de un proveedor local. Por ejemplo, los clientes de empresas siderúrgicas de Estados Unidos, tales como las compañías de la industria del automóvil, han diversificado sus compras para incluir proveedores europeos, de India y de Corea del Sur. Esta estrategia reduce el riesgo de escasez de suministros o alzas unilaterales de precios por parte de las acereras de Estados Unidos.

Revisión de concepto

Tan sencillo como puede parecer el concepto de **exportación** en la superficie, ya sea usted un empresario born global o una **EMN** establecida, está lleno de desafíos. Las **barreras de comportamiento** complican las operaciones internacionales. Los códigos jurídicos y políticos representan dificultades, los **reglamentos gubernamentales** tienen impactos sobre las relaciones comerciales, y los **instrumentos de divisas** requieren sofisticación financiera.

Importación y exportación: problemas y dificultades

Las empresas, sobre todo las no exportadoras o las que ocasionalmente exportan, ven una variedad de problemas y dificultades que hacen difícil el comercio internacional. Por otra parte, los veteranos del comercio explican que vender y comprar productos a nivel internacional está lleno de complejidades en curso y barreras en evolución. Actualmente, existe una variación considerable en relación con el tipo, las características y los efectos de los obstáculos. Aun así, se puede decir que los exportadores e importadores se enfrentan a dificultades recurrentes que ponen a prueba la determinación de los internacionalistas más comprometidos. Cada quien se encuentra rutinariamente con problemas y obstáculos que dificultan la capacidad para iniciar, desarrollar o sostener la exportación o la importación.[45] Anécdotas y análisis indican algunos tipos prominentes.

Las PYMEs califican regularmente las limitaciones financieras como la barrera más difícil para emprender el comercio internacional.

Riesgos financieros Sin duda, las limitaciones financieras son el mayor impedimento para los comerciantes internacionales. En una encuesta se preguntó a 978 pequeñas y medianas empresas acerca de sus percepciones sobre las barreras comerciales; el factor calificado más alto fue "la escasez de capital de trabajo para financiar las exportaciones".[46] Los comerciantes a menudo razonan que la exportación o la importación ofrecen baja rentabilidad dados los costos inesperados y limitaciones financieras desconocidas, las cuales se ven agravadas por los fluctuantes tipos de cambio. La gestión de estos riesgos implica procesos de divisas y crédito que exigen conocimientos financieros relativamente sofisticados. Además, para completar las ventas internacionales puede ser necesario ayudar a los clientes extranjeros a obtener crédito, ya sea en forma de créditos comerciales, apoyo financiado por el gobierno, o garantías bancarias.[47] Las empresas acostumbradas a ofrecer financiamiento en el comercio tradicional en términos del ciclo de crédito comercial doméstico, 30 o 60 días, ven la necesidad de tramitar diversos acuerdos en el extranjero como un excesivo aumento del riesgo.

Punto — Exportar residuos electrónicos: ¿una solución útil?

Punto **Sí** La exportación es una situación de ganar-ganar: cuanto más exportan las empresas y los países, más mejoran su desempeño. La exportación permite a las empresas aumentar las ventas, mejorar la productividad y diversificar sus actividades. La exportación permite a los países generar puestos de trabajo, acelerar la innovación y mejorar la calidad de vida. Además, exportar promueve conexiones entre países que mejoran las relaciones exteriores y estabilizan el desarrollo del mercado.

Sí, un lado sombrío de la exportación es el tráfico de residuos peligrosos en la forma de equipos de cómputo obsoletos. Los residuos electrónicos o desperdicio electrónico —basura compuesta por computadoras, monitores, componentes electrónicos, consolas de juegos, teléfonos móviles y otros artículos— inexorablemente aumenta a medida que la era de la información se desenvuelve. En 2006, casi 66 millones de componentes electrónicos usados fueron recogidos para su reutilización o reciclaje en Estados Unidos; la mayoría se exportaron.[48] Para 2011, el desperdicio electrónico estaba llegando a 100 millones de piezas registradas como 3 millones de toneladas. Las actuales tendencias son hacia dispositivos más nuevos, más frescos, más rápidos, más pequeños y más elegantes que aumentarán el desperdicio electrónico en casi 500 por ciento en la próxima década.

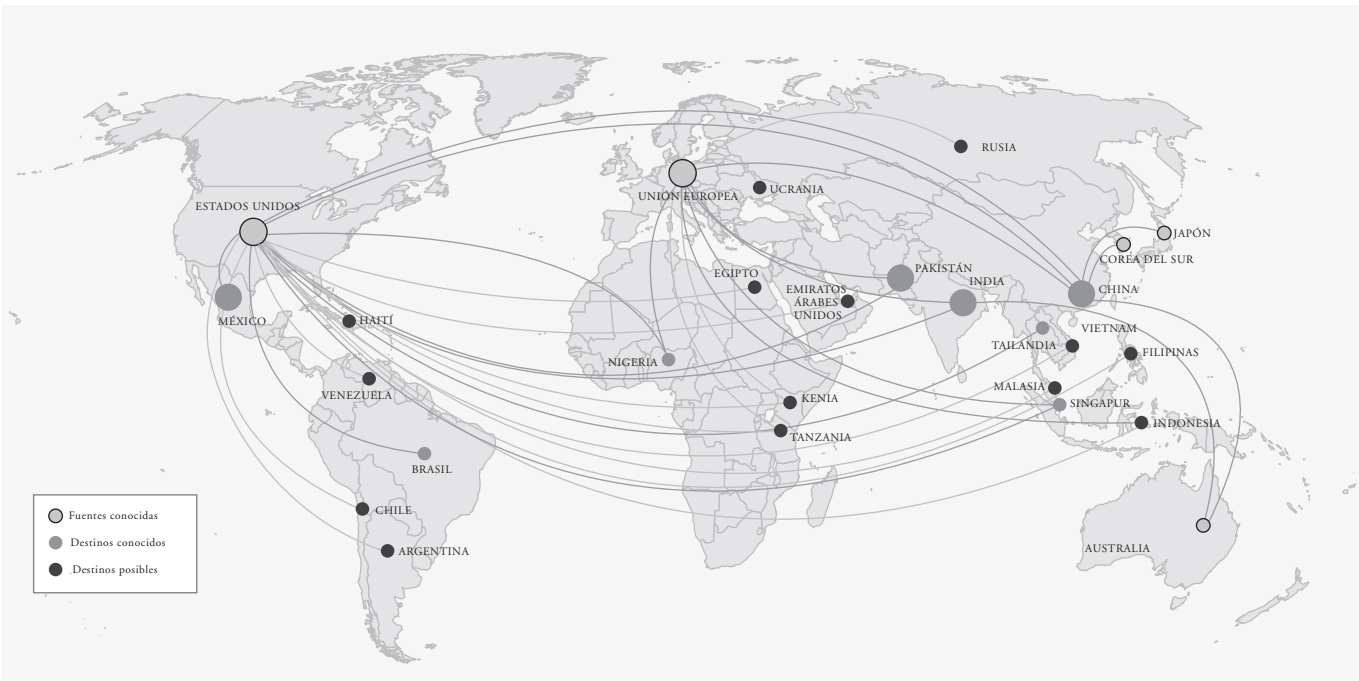
¿Dónde debe ir la basura electrónica? Dónde poner toda la basura es una pregunta difícil. Muchos condados y municipios en Estados Unidos, por ejemplo, tienen prohibido el vertimiento directo de desechos electrónicos en los vertederos locales. Esta legislación significa que desechar productos de desperdicio electrónico, cuando sea posible, en cualquier país industrializado cuesta entre $2500 y $4000 por tonelada. En cambio, según los informes, el precio de venta de los desechos sin tratar que se envían a países de África y Asia, donde serán reciclados y reutilizados, es tan bajo como $50 por tonelada.[49] Los bajos costos son consecuencia de la mano de obra barata, de regulaciones ambientales diferentes, y de la cada vez mayor capacidad de procesamiento que hay en Asia y África. También, la ausencia de oposición pública y la gente desesperada en busca de un salario reducen los gastos de procesamiento. Como es de esperarse, las principales rutas de envío de residuos electrónicos demuestran que las naciones industriales exportan la mayor parte de su basura electrónica hacia países en desarrollo, en particular a China, Malasia, India, Nigeria y Bangladesh.[50] (Vea el mapa 13.1).

Beneficios para todos Exportar desperdicio electrónico a centros de reciclaje distribuidos por todo el mundo es una gran manera de resolver un problema creciente. Primero y antes que nada, el reciclaje sustenta nuestros recursos y nos ayuda a proteger el medio ambiente. En los países en desarrollo, han surgido industrias básicas para reciclar computadoras, monitores, tarjetas de circuitos, escáneres, impresoras, enrutadores, teléfonos celulares y tarjetas de red en desuso. Si bien rudimentarias, estas industrias crean puestos de trabajo en lugares donde los empleos son difíciles de encontrar y mantener.

MAPA 13.1 Hacia dónde es enviado (o dónde es vertido) el desperdicio electrónico

Cuando computadoras, teléfonos celulares y otros aparatos electrónicos se vuelven obsoletos, ya no valen mucho en los países ricos. Sin embargo, los residuos electrónicos tienen algún valor en los países en desarrollo. Ahí es exactamente donde por lo general terminan, como exportaciones. Sus partidarios señalan que esto promueve el reciclaje productivo y el desarrollo económico local. Los críticos acusan estas acciones de saña y peligrosidad que explotan cruelmente la mano de obra barata y las regulaciones laxas.

Fuente: Basel Action Network; Silicon Valley Toxics Condition.





Un emprendedor niño nigeriano trabaja en una instalación de reciclaje muy básica. Aunque aparentemente sean basura para muchos, hurgar entre esas piezas y revender lo seleccionado crea valor.

Fuente: Enrique Soriano-Silverlens/ZUMA Press/Newscom

Es de reconocer que los países en desarrollo hayan convertido su economía de ubicación superior en mercados, ingresos y empleos vitales.

De igual modo, la exportación de los residuos electrónicos ayuda a emprendedores de países en desarrollo a crear valor mediante la recuperación, el reciclaje y la reutilización de recursos escasos. El cobre, un producto básico cada vez más valioso, puede representar casi 20 por ciento del peso total de un teléfono móvil. Los precios en aumento de las materias primas han hecho que estas actividades sean bastante rentables. Dice Atul Maheshwar, dueño de un depósito de reciclaje en India, hablando sobre las exportaciones de Estados Unidos: "Si su país sigue enviándonos el material, nuestro negocio será bueno".[51] Además, gran parte de los equipos enviados a Asia contribuyen a mejorar el nivel de vida local. Graham Wollaston de Scrap Computers, un centro de reciclaje localizado en Phoenix, afirma que prácticamente todos los componentes de los aparatos electrónicos usados son reutilizables. Los televisores viejos se convierten en peceras en Malasia, mientras que la escasez de silicio crea demanda por los monitores antiguos. "No hay nada como un vertedero de tercer mundo", explica Wollaston. "Si uno pusiera una computadora vieja en la calle, se desarmaría para obtener sus componentes". De igual modo, dice Luc Lateille de la firma canadiense BMP Recycling: "No enviamos basura, sólo aquellos materiales que ellos están buscando".

La exportación de residuos peligrosos también ayuda a las empresas multinacionales a mejorar su responsabilidad social. La creciente preocupación pública empuja a empresas como Samsung, Mitsubishi y Nokia a asumir responsabilidad sobre sus productos de la cuna a la tumba. Los rezagados, estimulados por la regulación estatal, aceptan a regañadientes la virtud del reciclaje verde. Desde 2004, más de 20 estados de Estados Unidos requieren que los fabricantes reciclen los productos electrónicos. Leyes semejantes están por aprobarse en otras entidades norteamericanas y países. Las empresas a menudo cumplen exportando su basura electrónica a países que tienen interés en el reciclaje y la infraestructura para hacerlo.

Una solución difícil Sin duda, las empresas insensibles descargan desperdicio electrónico inútil alrededor del mundo. Y, sí, algo de esos residuos ensucia los vertederos, envenena las vías fluviales y contamina el aire. En general exportar basura electrónica funciona para los ciudadanos, consumidores, empresas y países. En última instancia, las naciones realmente no tienen otra opción. La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, por ejemplo, reconoce que "las prácticas inadecuadas" han ocurrido en el reciclaje de desechos electrónicos, pero sugiere que detener su exportación no es verdaderamente práctico. Asimismo, las naciones pobres no tienen otra opción; deben trabajar haciendo algo o condenarse a sí mismas a la pobreza.

Exportar residuos electrónicos: ¿una solución útil?

Contrapunto

Contrapunto **No** Sí, en teoría el reciclaje es beneficioso. Sin embargo, reciclar su basura electrónica no siempre significa que se esté haciendo lo correcto. "El pequeño secreto sucio es que cuando usted deposita [su basura electrónica] en un centro de reciclaje, en lugar de utilizar un bote de basura, alrededor de 80 por ciento de ese material, muy rápidamente, se encuentra en un barco de contenedores rumbo a un país como China, Nigeria, India, Vietnam o Pakistán, donde le suceden cosas muy sucias".[52] El crecimiento en la exportación de residuos riesgosos ha creado industrias de reciclaje peligrosas en muchos países en desarrollo. Claro, algún desperdicio electrónico posee trazas de metales preciosos; sin embargo, la mayor parte contiene una mezcla de más de mil productos químicos, incluyendo metales tóxicos (plomo, bario y mercurio), retardantes de fuego (cadmio, ácidos, plásticos y compuestos bromados y clorados). Colectivamente, imponen muchos más costos frente a la miserable ganancia generada.

Brebaje de brujas La mayoría de los países en desarrollo carecen de códigos reglamentarios o de infraestructura de eliminación de desechos para protegerse contra tales peligros. La extracción de los metales preciosos encontrados en la basura electrónica, tales como cobre y plata, anima a recicladores sin dinero y con poca regulación a utilizar métodos inseguros y anticuados de incineración al aire libre.

La quema de componentes electrónicos para separar el cobre, estaño u otros metales de sus recubrimientos plásticos libera dioxinas u otros productos químicos peligrosos. La calidad del aire local se ve afectada a medida que "las tarjetas de circuitos integrados se queman después de ser lavadas con ácido, entonces despiden un humo que es mortal, y así los trabajadores y las personas que viven alrededor de estas instalaciones quedan expuestos a daños en su salud".[53] Una vez que los talleres locales de desechos terminan de desarmar el equipo, la basura normalmente se deposita en tiraderos públicos desde donde los vertidos de ácidos fluyen hacia el agua subterránea y los vapores



Un aterrador terreno baldío cerca de Lagos, Nigeria. A pesar de los residuos tóxicos, la desesperación incita a las personas que hurgan entre la basura para obtener cualquier cosa de valor.
Fuente: n86/ZUMA Press/Newscom

tóxicos siguen las corrientes de aire —en definitiva, se produce un tóxico brebaje de brujas que sin piedad contamina el medio ambiente.

Inhumanidad casual Madhumita Dutta, de Toxics-Link Delhi, sostiene que estos problemas son menos inquietantes que las "terribles" condiciones de trabajo imperantes en las instalaciones de reciclaje: "Todo, desde desmantelar la computadora, sacar las piezas de las tarjetas de circuitos, hasta su lavado con ácido para recuperar el cobre se hace con las manos desnudas, sin ningún equipo de protección ni para la cara". Raro es el lugar de trabajo que utiliza prácticas adecuadas de eliminación de desechos. Los trabajadores y la sociedad sufren, por no hablar de sustentabilidad ambiental.

¿Entonces, qué sucede con la premisa de la caridad —enviar equipo de cómputo de los países donde tiene poco uso a países donde puede hacer una diferencia?— Los críticos destruyen esta quimera, afirman que los países más ricos y las empresas más poderosas donan convenientemente sus equipos obsoletos para esquivar los altos gastos de reciclaje. "Demasiado a menudo, las justificaciones de 'construir puentes sobre la brecha digital' se utilizan como excusa para ocultar e ignorar el hecho de que estos puentes funcionan también como tuberías de residuos tóxicos", dijo un crítico.[54] Por otra parte, la mayoría de los equipos informáticos enviados es basura inútil —residuos que no pueden ser reparados ni revendidos.[55]

Lagunas institucionales Algunos argumentan que los fabricantes necesitan dar el paso y asumir la responsabilidad de tratar con los materiales peligrosos que se utilizaron para crear productos que les valieron ganancias.[56] Las empresas se han movido en esa dirección, patrocinando campañas verdes para reciclar desperdicio electrónico. Sin embargo, el progreso sustantivo ha sido lento. Los ambientalistas recomiendan que los países establezcan normas más estrictas para supervisar, controlar y certificar los envíos transfronterizos de los residuos electrónicos. Eso también ha resultado decepcionante. Inspecciones de la carga de residuos electrónicos en espera de exportación realizadas en 18 puertos europeos, por ejemplo, encontraron que casi la mitad era ilegal.[57]

Por otra parte, las supuestas soluciones pueden llevar a problemas no deseados. El hecho de que muchos estados de Estados Unidos requieren que las empresas asuman la responsabilidad del reciclaje de equipos electrónicos ha reducido la exportación de residuos electrónicos a países en desarrollo —pero sólo de los componentes más valiosos—. Las plantas procesadoras escogen las piezas que pueden ser reconstruidas para darles nuevo uso, entonces las máquinas son desarmadas y se recicla su vidrio y sus metales preciosos. La basura restante, lo peor de lo peor, no tiene ningún mercado de reutilización y se envía a los países en desarrollo para su eliminación final.[58]

¿A quién acudir? Otros apoyan una mayor aplicación de la Convención de Basilea sobre el movimiento transfronterizo de desechos peligrosos y su eliminación, un tratado de las Naciones Unidas que regula la generación, gestión, los movimientos y la eliminación de residuos peligrosos. Propone medidas fuertes, incluyendo una prohibición internacional de exportar todos los desechos tóxicos, no importa si son para recuperación, reciclaje, reutilización o disposición final. A partir de mediados de 2011, 172 países habían ratificado el Convenio de Basilea. Estados Unidos, que genera aproximadamente 60 por ciento de los residuos de basura electrónica del mundo, lo firmó pero no lo ha ratificado.[59]

Los problemas y las dificultades del comercio internacional constantemente frustran al exportador ocasional y al regular.

Gestión de clientes Históricamente, exportaciones e importaciones se veían como transacciones distantes, era cuestión de enviarlas y olvidarse de ellas. El contacto con los clientes se basaba en documentos enviados por fax o por correo durante la noche. Esta situación creó desfases útiles solamente para lidiar con preguntas y quejas. Ahora, ponerse en contacto con los proveedores vía correo electrónico o de voz sobre protocolo de internet (VoIP) ofrece a los clientes acceso en tiempo real. Al aumentar sus expectativas de servicio, reduce el atractivo del comercio internacional. "La nueva medida para nosotros son las peticiones de nuestros clientes por servicios adicionales más allá del puerto de entrega", dijo el gerente de materiales de Seco/Warwick Corp., un fabricante de equipos de tratamiento de calor. "En años anteriores, yo sería el responsable del costo, seguro y flete (CIF, por sus siglas en inglés) hasta el puerto de importación, pero ahora a menudo tengo la tarea de cubrir todos los aspectos de la entrega en el domicilio de la planta del cliente. Ahora solemos estar involucrados en la instalación y puesta en marcha del equipo, por lo que contamos con ingenieros de servicio y grúas esperando para efectuar la entrega a tiempo".[60]

Las cuestiones sobre el manejo de clientes desafían cada vez más a las pequeñas y medianas empresas. Su orientación hacia las oportunidades especializadas y las estrechas brechas que hay

en el mercado a menudo impulsan el desarrollo de estrategias de enfoque. Las recurrentes limitaciones de recursos, así como la preferencia por evitar competir frontalmente con las compañías más grandes refuerzan estas tendencias.[61] Dirigirse a un nicho de mercado de exportación generalmente impulsa a las PYMEs a personalizar los servicios y el soporte de marketing más allá de lo que ofrecen en el mercado interno.

Una barrera duradera hacia la exportación es malentender la dificultad de atender a los consumidores ubicados en el mercado extranjero de forma rentable.

Escasa experiencia en los negocios internacionales Los comerciantes internacionales advierten sobre las dificultades de comprender las prácticas comerciales extranjeras. Los problemas ordinarios, así como los relacionados con la idiosincrasia, incluyen el conocimiento limitado de los competidores extranjeros, desconocimiento de las normas locales de aduana, incertidumbre sobre la relación entre el precio vigente y la calidad, dificultad para optimizar el transporte y opciones de seguro, y la confusión sobre los canales del mercado y el comportamiento del consumidor. Desde luego, existen soluciones, como vimos en nuestro caso de apertura con SpinCent. El miedo a la incomprensión de los mercados locales le llevó a contratar distribuidores locales. Las empresas que luchan para poder interpretar los mercados de exportación, generalmente abandonan el comercio internacional.

Barreras de marketing Los comerciantes se quejan regularmente de los altos costos de envío y las demandas de logística, por dificultades para igualar los precios de los competidores extranjeros, promover eficazmente sus productos, establecer redes de distribución, y por las débiles conexiones en el mercado extranjero. Además, proporcionar servicio posterior a la venta impone el agravante de traducir las garantías y navegar por diferencias culturales ambiguas. Los no exportadores expresan mayor ansiedad sobre estas incertidumbres de marketing, particularmente cuando las toman como referencia contra las demandas comparativamente menores que tienen en su mercado local. En los mercados emergentes, las demandas definitivamente más complejas de las estructuras de mercado y del comportamiento del consumidor amplifican los problemas. Ir de Estados Unidos con destino a Canadá es una cosa; ir de Estados Unidos a Turkmenistán es totalmente otra.

Perseverar ante los problemas y obstáculos requiere de ejecutivos comprometidos con la internacionalización.

Compromiso de la alta gerencia Las características de la gerencia, en especial su perspectiva internacional y su orientación al riesgo, influyen en la actividad de importación. La mayoría de las empresas, especialmente las PYMEs, se concentran en los mercados nacionales en lugar de los extranjeros. En Estados Unidos por ejemplo, las pequeñas y medianas empresas representan el 97 por ciento de todos los exportadores. Sin embargo, menos de uno por ciento de todas las PYMEs exportan. Además, de aquellas que exportan, casi dos terceras partes lo hacen a un solo mercado extranjero.[62] Cuando a los gerentes se les pregunta por qué se muestran tímidos para con la exportación, citan la familiaridad con el mercado doméstico junto con el equívoco compromiso de la alta dirección a aventurarse hacia el extranjero. Incluso cuando la alta gerencia reconoce los beneficios del comercio internacional, su riesgo y demanda de recursos disuade a la mayoría de internacionalizar firmemente las operaciones.

La exportación y la importación imponen exigentes demandas sobre la administración. Rara es la empresa que tiene un superávit de recursos para apoyar y el entusiasmo necesario para ajustar las prácticas habituales a las normas del comercio exterior. Como resultado, los directivos a menudo ponen énfasis en el mercado doméstico y advierten sobre su intención de desarrollar la exportación más adelante. Por ejemplo, recuerde la perspectiva de exportación original de Paul Knepper; en el mejor de los casos, era un exportador ocasional que sentía que los riesgos superaban por mucho las recompensas. Finalmente, las cuestiones de rentabilidad y diversificación lo obligaron a reconsiderar su postura. Desde ahí, las competencias clave de su empresa, el apoyo de organismos públicos y distribuidores de confianza fortalecieron su compromiso de exportación.

Regulación del comercio Las ineficiencias de exportación e importación persisten debido a retrasos, documentos y gastos administrativos. Las normas y los reglamentos que rigen el comercio, a pesar del éxito de la OMC, se mantienen. Spectra Colors, una empresa con sede en Nueva Jersey, fabricante y distribuidora de tintes y colorantes personalizados de alta calidad, se encuentra en problemas debido a que las regulaciones de importación difieren de un país a otro. "En Europa, el reglamento REACH (registro, evaluación y autorización de sustancias químicas) nos ha causado largas demoras y gastos", dijo el gerente de negocios de Spectra.[63] A veces los envíos a distintos mercados requieren acreditación del gobierno. Negar o demorar un permiso es fácil para los funcionarios que hacen frente a la escasez del producto en el país o a la tensión política en el extranjero.

En Estados Unidos, las cuestiones acerca de la seguridad nacional restringen el comercio. Por ejemplo, el gerente de logística de Schott North America señala que actualmente el verdadero peligro para el comercio internacional no son los aranceles, sino "los contenedores que se atoran en la terminal [del puerto] de Nueva York esperando ser inspeccionados mediante instrumentos de detección de radiación" antes de que se les permita entrar a Estados Unidos.[64] Asimismo, el movimiento de mercancías a través de las fronteras tarda mucho más tiempo hoy que hace 10 años debido a los procedimientos de seguridad nacional. El procesamiento aduanal de un camión cargado de mercancías que deba pasar a través de la frontera entre Canadá y Estados Unidos tarda tres veces más tiempo hoy que antes del 11 de septiembre de 2001.[65] Por lo tanto, los comerciantes internacionales deben navegar por complejas reglamentaciones de comercio nacional, regional y global.

Revisión de concepto

"Cuestiones jurídicas en los negocios internacionales", en el capítulo 3, observa cómo el sistema jurídico de un país influye en las decisiones operativas de los **negocios internacionales**. El capítulo 7 muestra cómo los gobiernos influyen en los flujos de importaciones valiéndose de instrumentos de control comercial. Aquí agregamos la recaudación de ingresos y la seguridad nacional a la lista de moderadores.

Documentación comercial Una pila de documentos regula el comercio internacional. Impuestos, despachos aduanales y procedimientos de entrada, aunque se superponen, invariablemente difieren entre países. Clasificaciones arancelarias, declaraciones de valor y gestión de impuestos generan confusión y aumentan los costos. Las costumbres y las iniciativas acerca de la seguridad imponen regulaciones sobre los comerciantes internacionales. Navegar por estos obstáculos requiere que los comerciantes gestionen el rastro de papel que documenta, certifica y legaliza las transacciones. La tabla 13.2 muestra una lista de los documentos aduanales clave. Para muchas empresas, completar éstos y muchos otros es inaceptablemente gravoso. Un vistazo a la figura 13.2 nos da una idea sobre esta tarea —y tengamos en cuenta que esto es sólo uno de los muchos formulismos requeridos.

Los gobiernos requieren que los comerciantes internacionales documenten cuidadosamente las transacciones.

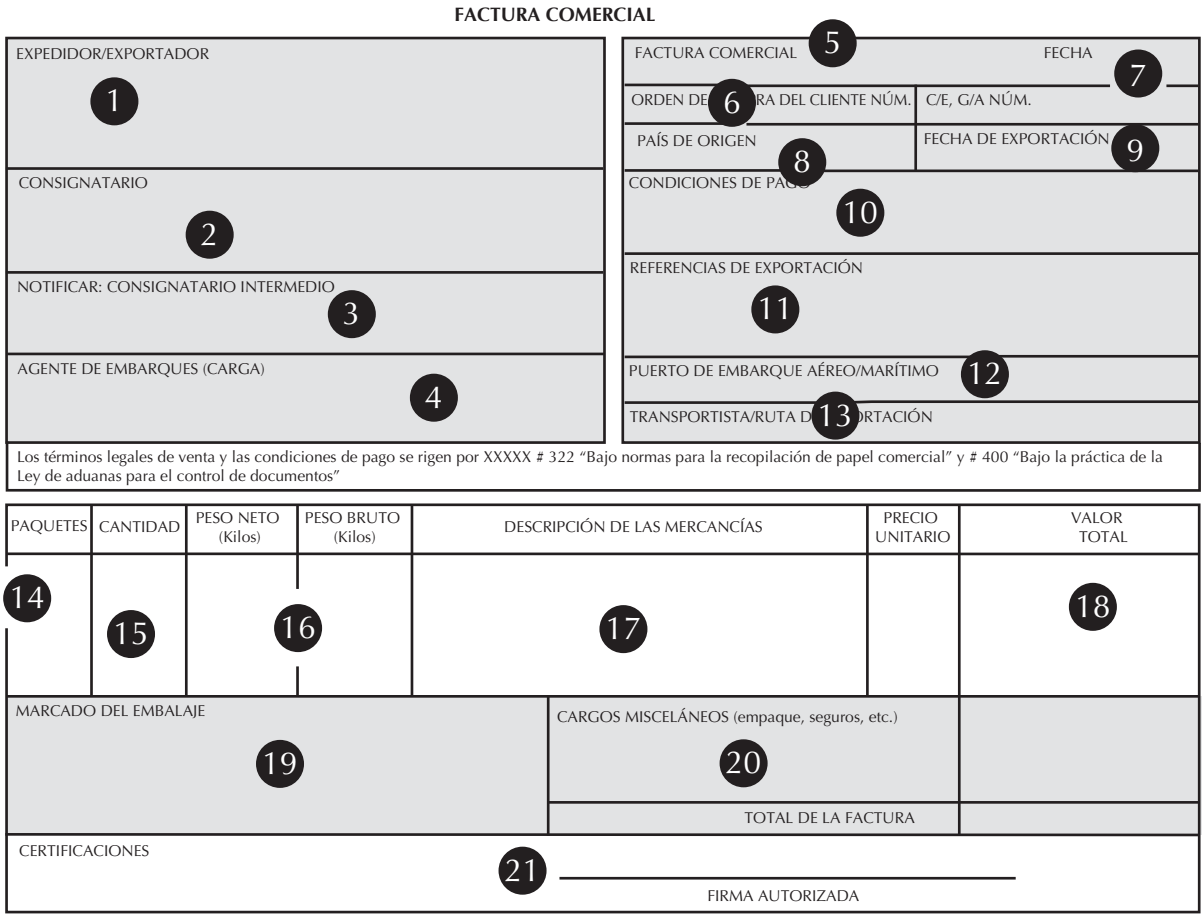
Los errores ocurren en cualquier situación. Por ejemplo, muchos problemas relacionados con pérdidas y daños se deben en parte a que provienen del considerable porcentaje de exportadores que utilizan incorrectamente los Términos de Comercio Internacional (Incoterms, por sus siglas en inglés).[66] El término de comercio internacional (Intercom) correcto ayuda a los exportadores a evitar conflictos con los clientes mediante la especificación de las responsabilidades de cada parte. A veces, los exportadores no clasifican sus productos con precisión en los términos del arancel del país de destino. Las mercancías que llegan con descripciones en la factura comercial que no concuerdan con los términos de clasificación arancelaria del país de importación son registradas bajo una descripción general, tal como "maquinaria, otros". Además de frenar la transacción, las descripciones imprecisas a menudo incurren en tasas más altas de impuestos.

TABLA 13.2 Tipos de documentos de exportación

Tipo	Especificación
Factura proforma	Documento del exportador para el importador que describe los términos de venta, precio y entrega como si realmente se hubiesen enviado las mercancías. Si el importador acepta los términos y condiciones, envía una orden de compra y gestiona la forma de pago, finalizado eso, el exportador emite una factura comercial.
Declaración de exportación del transportista	El más común de todos los documentos de exportación. Es utilizado por el gobierno del exportador para controlar las exportaciones y recopilar estadísticas de comercio.
Conocimiento de embarque (Bill of Lading)	Recibo de los bienes entregados al transportista ordinario para su traslado; confirma un contrato por los servicios que presta el transportista y es un documento de propiedad. El cliente necesita presentar generalmente un original como prueba de propiedad antes de reclamarlos al transportista.
Factura consular	A veces es requerida por los países para vigilar las importaciones. Es utilizada por los gobiernos para rastrear los precios de las importaciones y generar ingresos.
Certificado de origen	Indica el origen del producto y generalmente es validado por una fuente externa, como la Cámara de Comercio. Ayuda a los países a determinar el arancel para las importaciones.
Lista de empaque (Packing list) de exportación	Detalla el material contenido en cada envase individual, indica el tipo de paquete, y se coloca en la parte exterior del paquete. Se utiliza por el transportista o agentes de carga, y a veces por los funcionarios de aduanas, para verificar la carga.
Factura comercial	Documento expedido por el vendedor a nombre del comprador que contiene una descripción de las mercancías, las direcciones del comprador y del vendedor, y las condiciones de entrega y pago. Los gobiernos la usan para determinar el valor de las mercancías al evaluar los derechos de aduana. La figura 13.3 muestra un ejemplo de esta forma, identificando los diversos datos que un exportador debe informar para cumplir con la actual política comercial de Estados Unidos.

FIGURA 13.2 Muestra de una factura comercial

Aquí tenemos una muestra de los tipos de formularios que los exportadores estadounidenses enfrentan rutinariamente. En este caso, el formulario es una factura comercial, básicamente un documento emitido por el vendedor que describe los bienes que el comprador recibe. El llenado correcto del presente formulario hace que las transferencias sean eficientes. Su llenado incorrecto produce retrasos costosos y a menudo mayores cargos aduanales.



1.	**EXPORTADOR**	Nombre y dirección de la parte principal responsable de efectuar la exportación desde Estados Unidos. Nombre del exportador tal como aparece en su licencia de exportación.
2.	**CONSIGNATARIO**	Nombre y dirección de la persona o empresa a quien se envían las mercancías para el uso final designado, o la parte designada en la licencia de exportación.
3.	**CONSIGNATARIO INTERMEDIO**	Nombre y dirección de la parte que efectúa la entrega de la mercancía al destinatario final o a la parte así denominada en la licencia de exportación.
4.	**AGENTE DE CARGA**	Nombre y dirección del transportista debidamente autorizado que actúa como agente para el exportador.
5.	**FACTURA COMERCIAL NÚM.**	Número de la factura comercial asignado por el exportador.
6.	**ORDEN DE COMPRA DEL CLIENTE NÚM.**	Número de referencia de la orden de compra del cliente en el extranjero.
7.	**C/E, G/A NÚM.**	Número de conocimiento del embarque o de la guía aérea, si se conocen.
8.	**PAÍS DE ORIGEN**	País de origen del envío.
9.	**FECHA DE EXPORTACIÓN**	Fecha real de la exportación de la mercancía.
10.	**CONDICIONES DE PAGO**	Describe los términos, condiciones y la moneda de liquidación como fueron acordados por el vendedor y el comprador mediante la factura proforma, la orden de compra del cliente, y/o una carta de crédito.
11.	**REFERENCIAS DE EXPORTACIÓN**	Pueden utilizarse para registrar otra información útil, por ejemplo, otros números de referencia, requisitos de manejo especial, requisitos de enrutamiento, etcétera.
12.	**PUERTO DE EMBARQUE AÉREO/MARÍTIMO**	Puerto de embarque marítimo, puerto-muelle, o aeropuerto que se usará para el embarque de la mercancía.
13.	**TRANSPORTISTA/RUTA DE EXPORTACIÓN**	Registro de línea aérea/número de vuelo, o nombre del buque/línea de envío que se utilizará para traslado de la mercancía.
14.	**PAQUETES**	Registro del número de paquetes, cajas o contenedores por línea de descripción.
15.	**CANTIDAD**	Registro del número total de unidades por línea de descripción.
16.	**PESO NETO/PESO BRUTO**	Registro del peso neto total y del peso bruto total (incluye el peso del contenedor) en kilogramos por línea de descripción.
17.	**DESCRIPCIÓN DE LAS MERCANCÍAS**	Proporciona una descripción completa de los artículos enviados, el tipo de envase (cartón, caja, paquete, etc.), el peso bruto por envase, la cantidad y unidad de medida de la mercancía.
18.	**PRECIO UNITARIO/VALOR TOTAL**	Registro del precio unitario de la mercancía por cada unidad de medida, calcula el valor total extendido de la línea.
19.	**MARCADO DEL EMBALAJE**	Registra en este campo, así como en cada paquete, el número de paquete (por ejemplo, 1 de 7, 3 de 7, etc.), nombre de la empresa transportista, país de origen (por ejemplo, Hecho en EU), puerto de entrada en el destino, peso en kilogramos, tamaño del paquete (longitud × anchura × altura), y número de control del expedidor (por ejemplo, número F/C; opcional).
20.	**CARGOS MISCELÁNEOS**	Registro de cualquier cargo misceláneo que deba ser pagado por el cliente: transporte de exportación, seguro, embalaje de exportación, carga por tierra hasta el muelle, etcétera.
21.	**CERTIFICACIONES**	Todas las certificaciones o declaraciones requeridas al remitente con respecto a cualquier información registrada en la factura comercial.

Fuente: http://www.unzco.com/basicguide/figure2.html recuperado el 19 de marzo de 2009.

Los importadores suelen recibir productos sin comprarlos. Es decir, adquieren el título de propiedad sin desembolsar dinero. La llegada del embarque al país requiere presentar documentos ante varias oficinas y dependencias con el fin de pagar, adquirir el título, liquidar los cargos de aduana y organizar la entrega. Los documentos requeridos varían según el país. Por lo general, las agencias aduanales requieren un manifiesto de entrada, factura comercial y lista de empaque (packing list).[67]

Importación y exportación: recursos y asistencia

Los problemas y obstáculos del comercio internacional, además de desalentar a los potenciales exportadores e importadores, complican las actividades de los internacionalistas y las empresas born global comprometidas. Las pequeñas y medianas empresas son particularmente vulnerables. Muchas podrían aumentar sus ganancias y mejorar la productividad al entrar a nuevos mercados.[68] En 2009, dos tercios de las PYMEs exportadoras registraron ventas a un único mercado extranjero. Por el contrario, más de la mitad de los grandes exportadores registraron ventas a cinco o más mercados exteriores. Esta tendencia también es evidente del lado de la importación. Sesenta y dos por ciento de todas las PYMEs importaron mercancías de un mercado extranjero, mientras que 57 por ciento de las grandes empresas importaron desde cinco o más de los mercados extranjeros.[69]

La globalización, podría decirse, obligará a las empresas a ampliar sus fronteras de mercado. Liberalizar los mercados y abrir las fronteras inevitablemente aumenta el comercio. Es probable que esto se aplique a grandes y pequeñas empresas. Muchos esperan que las grandes empresas tengan un desempeño muy alto. Sus ventajas de propiedad y de interiorización, así como recursos superiores, las posicionan para captar los avances en el movimiento de mercancías, fondos e información. La mayoría de las PYMEs, a diferencia de las grandes empresas, no son incluidas en las actividades de negocios internacionales que promueven las relaciones comerciales útiles. Por ejemplo, en Estados Unidos, 92 por ciento de todos los exportadores PYME hacen negocios desde una única ubicación, y sólo 15 por ciento de sus exportaciones van a filiales relacionadas en el extranjero. Por el contrario, 11 por ciento de las grandes empresas que exportan son de una sola ubicación y 38 por ciento de sus exportaciones van a sus filiales extranjeras.[70] Muchas PYMEs se encuentran en situaciones donde los recursos públicos y la asistencia influyen significativamente en sus actividades internacionales.

Organismos públicos e intermediarios privados ofrecen a los no exportadores, a los exportadores ocasionales y a los regulares una riqueza de recursos. Las oficinas comerciales nacionales, estatales y locales, junto con los agentes de transporte al extranjero, agentes aduanales, intermediarios comerciales, bancos internacionales y consultores son sólo algunos de los muchos recursos que ayudan a las empresas a navegar por los recovecos del comercio internacional. Nuestra observación en el caso de apertura sobre SpinCent destacó la ayuda proporcionada por el Centro de Asistencia a la Exportación para Filadelfia del Servicio Comercial de Estados Unidos; ayudó Knepper a evaluar los mercados asiáticos, apoyó que se integrara a la misión comercial enviada a Asia, ayudó a preseleccionar distribuidores y arregló visitas con funcionarios locales. La tabla 13.3 describe las principales fuentes de asistencia.

Revisión de concepto

En las partes I y II del texto, observamos que los **negocios internacionales** crean puestos de trabajo, generan ingresos, y elevan el nivel de vida. Las partes II y III muestran cómo los gobiernos dan forma a las relaciones de comercio a través de políticas en pro del comercio. Aquí observamos que los gobiernos diseñan una variedad de programas para mejorar la facilidad y eficiencia de la **exportación y la importación**.

DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES

Los funcionarios públicos defienden la exportación según sus beneficios macroeconómicos y microeconómicos. Desde una perspectiva macroeconómica, la exportación ayuda a los países a generar empleos, crear reservas de divisas, mejorar la balanza comercial, desarrollar relaciones con el extranjero y elevar los niveles de vida. En Estados Unidos, por ejemplo, las exportaciones apoyan más de 10 millones de puestos de trabajo. En el sector manufacturero, los empleos relacionados con la exportación representan 22 por ciento o más del total de empleos localizados en diez industrias manufactureras de Estados Unidos.[71] En general, las exportaciones de manufactura apoyan un tanto más de uno de cada cinco empleos en Estados Unidos. Desde una perspectiva microeconómica, la exportación ayuda a las empresas a aprovechar sus competencias clave, mejorar el desempeño financiero, fortalecer el posicionamiento competitivo y mantener operando la empresa. Los nuevos mercados abren caminos a mayor productividad y rentabilidad.

TABLA 13.3 Información comercial por tipo y procedencia

Si su empresa está pensando en iniciar o aumentar la actividad del comercio internacional, las siguientes organizaciones y dependencias le ofrecen asistencia.

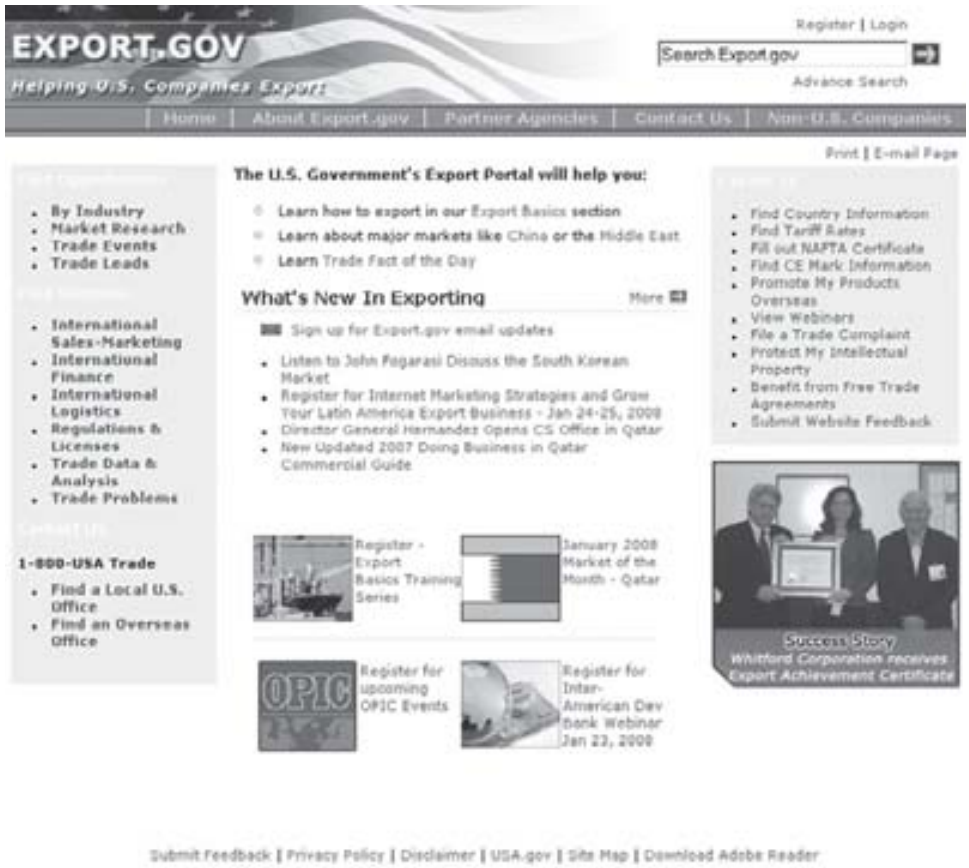
Fuente	Naturaleza de la asistencia
Dependencias gubernamentales	Demografía de mercado, demanda del producto y competencia.
	Cumplimiento de regulaciones de comercio interior y exterior.
	Cuestiones de aduanas, regulaciones e impuestos.
	Financiamiento de ventas, crédito y seguros.
	Análisis de datos comerciales.
	Licencias y reglamentos.
	Financiamiento internacional.
	Marketing y ventas internacionales.
	Eventos comerciales, socios y prospectos comerciales.
	Documentación y requisitos de envío.
	Precios, cotizaciones y negociaciones.
Asociaciones comerciales	Demografía de mercado, demanda del producto y competencia.
	Seminarios de capacitación en exportación, en línea y presenciales.
	Alternativas de promoción de publicidad y ventas.
	Perfil de canales de distribución y redes de logística.
	Reglamentación aduanal y cuestiones fiscales; cumplimiento de las leyes globales de comercio.
	Navegar por los programas de seguridad nacional.
	Estandarizar y agilizar los procesos de comercio.
Intermediarios comerciales	Sistema de gestión aduanal y clasificación de aranceles.
	Infraestructuras de comercio en línea y ferias comerciales virtuales.
	Cumplimiento legal, contable, de seguridad y de impuestos.
	Adquisiciones electrónicas seguras y procesos automatizados para la cadena de suministro.
	Financiamiento del comercio, puntuación crediticia y seguros.
	Capacitación sobre exportación y estrategias comerciales.
	Gestión del transporte y de la logística.

En consecuencia, los gobiernos en prácticamente cada país ayudan a los exportadores potenciales y activos. En menor grado, también protegen los intereses de sus importadores en apuros.

En Estados Unidos, igual que en la mayoría de los países, los organismos públicos ayudan a las empresas a iniciar y desarrollar las exportaciones e importaciones.

En Estados Unidos, las pequeñas y medianas empresas comienzan a menudo en la oficina más cercana del servicio comercial, que es el brazo de promoción comercial de la Administración de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de Estados Unidos. Cuenta con representantes en más de 100 ciudades de Estados Unidos y en más de 75 países que ayudan a las empresas estadounidenses a comenzar a exportar o a aumentar las ventas en nuevos mercados. El gobierno de Estados Unidos, a través de éste y otros recursos, ofrece información y asesoramiento sobre los aspectos prácticos y detalles técnicos de la exportación. Su portal oficial, www.export.gov, ofrece una variedad de servicios de apoyo. También está disponible la asistencia personal en los centros de exportación a cargo de diversas ramas del Departamento de Comercio, de la Administración de Comercio Internacional, y de la Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Éstos y otros organismos relacionados fortalecen la competitividad de la industria estadounidense, promueven el comercio y la inversión, ayudan a las empresas estadounidenses a competir en su país y en el extranjero, y garantizan el comercio justo a través de la aplicación rigurosa de leyes y acuerdos comerciales.[72]

Asimismo, la mayoría de los estados y muchas ciudades estadounidenses tienen programas de financiamiento, incluyendo préstamos y garantías de capital de trabajo previos y posteriores al envío, financiamiento de cuentas por cobrar y seguros de exportación. Las limitadas reservas de algunas dependencias las obligan a hacer que su asistencia quede condicionada a las pruebas que haga el exportador donde no se arriesgue a perder mucho si la operación falla. Las autoridades generalmente requieren una carta de crédito o un seguro de crédito suficiente. En algunas situaciones, los estados y ciudades requieren que los exportadores gestionen parte del trato dentro de su jurisdicción.



Export.gov: un punto de inicio productivo

Export.gov es el portal estadounidense que aloja una gama de recursos para los comerciantes internacionales ubicados en Estados Unidos. Aquí, tanto el exportador aspirante como el experimentado pueden encontrar información, oportunidades y soluciones.

Fuente: Cortesía de export.gov

INTERMEDIARIOS DE EXPORTACIÓN

Los intermediarios comerciales son terceros que proporcionan a los comerciantes internacionales una variedad de servicios.

Las empresas de terceros que comercializan productos y servicios en el extranjero a nombre de fabricantes, agrupaciones de granjeros y diversos distribuidores son calificadas como **intermediarios de exportación**. Muchas compañías encontrarán que estas empresas de terceros ofrecen un enfoque operacionalmente más fácil y relativamente libre de riesgos para gestionar las complejidades del comercio internacional.[73] Su experiencia con regulaciones, impuestos, derechos, seguros y transporte las convierte en recursos productivos. Los principales tipos de intermediarios comerciales son la empresa de gestión de exportaciones y las empresas exportadoras comercializadoras.

Revisión de concepto

En el capítulo 1, sugerimos que los **negocios internacionales** son un reto para quienes gustan de trabajar solos. Recopilar información sobre los mercados extranjeros, navegar por las regulaciones de exportación, dominar los procedimientos de gestión de divisas, o cumplir con las políticas de seguridad nacionales puede resultar abrumador. En consecuencia, algunas empresas prefieren obtener ayuda en la búsqueda de información sobre posibles mercados. Los intermediarios a menudo poseen un sofisticado conocimiento del comercio internacional.

Empresas de gestión de exportaciones (EGE) Una empresa de gestión de exportaciones (EGE) (Export Management Company, EMC) ayuda a los fabricantes de Estados Unidos a establecer un mercado extranjero para sus productos. Una EGE a menudo actúa como el brazo exportador de una empresa, aunque también puede manejar las importaciones. Mantiene una estrecha relación con sus clientes, a menudo actúa como un departamento de marketing no oficial. Por ejemplo, puede utilizar su membrete al comunicarse con distribuidores y representantes extranjeros. También genera pedidos para sus clientes, organiza canales de distribución, desarrolla promociones, recopila, analiza, verifica la información crediticia y asesora en cuanto a la gestión de cuentas en el extranjero y condiciones de pago. Pueden supervisar los documentos comerciales, organizar el transporte y la protección de patentes y marcas.[74] Agilizan las resoluciones y, según sea necesario, representan a sus clientes en las investigaciones aduanales.

Una empresa de gestión de exportaciones opera sobre una base contractual, proporcionando representación exclusiva en un mercado definido formalmente. Su contrato con la empresa especifica precios, crédito y políticas financieras, servicios de promoción y forma de pago. Una EGE puede operar sobre una base de comisión (a menos que asuma la titularidad de la mercancía) y cobrar un anticipo por otros servicios. Generalmente se concentra en productos complementarios y no competitivos de diversas empresas para comercializar una línea completa de productos.

Muchas empresas de gestión de exportaciones se especializan por producto, función o área de mercado.

En Estados Unidos, la mayoría de las empresas de gestión de exportaciones son firmas emprendedoras que se especializan por producto, función o área de mercado. Algunas son grandes negocios que manejan líneas de muchos fabricantes de diversas industrias. Otras son más pequeñas y trabajan con menos clientes; otras más se especializan en determinados productos o se concentran en lugares particulares, y hay algunas que son generalistas. La Federación de Asociaciones de Comercio Internacional (FITA, por sus siglas en inglés) estima que en Estados Unidos operan más de mil EGE, y cada una representa, en promedio, a unos 10 proveedores. En otras palabras, pocas empresas estadounidenses utilizan los servicios de empresas de gestión de exportaciones, aunque FITA razona que muchas se beneficiarían de hacerlo.[75]

Las EGE, aunque versátiles, no son la solución para todas las situaciones. Por lo general, son empresas pequeñas, independientes, con recursos limitados. Algunas pueden batallar para almacenar los productos de una empresa u ofrecer ellas mismas financiamiento amplio. Además, se concentran en productos que les traen más utilidades, evitando aquéllos con perspectivas poco claras.

Empresas exportadoras comercializadoras (EEC) En 1982, Estados Unidos promulgó la Ley de empresas exportadoras comercializadoras (Export Trading Company Act) que eliminaba algunos de los obstáculos antimonopolio para las EEC (ETC, sus siglas en inglés). A las agrupaciones de competidores directos, que alguna vez estuvieron prohibidas, les estaba permitido que formaran EEC para desarrollar las exportaciones conjuntamente sin temor de que se emprendiera una acción antimonopolio en su contra. Competidores holandeses, japoneses y británicos lo habían hecho rentablemente mucho tiempo antes.[76] Las EEC, libres ya de las barreras legales que habían restringido a sus miembros, impulsaron la competitividad en las exportaciones de las empresas estadounidenses.

Estados Unidos exenta a las EEC de las disposiciones antimonopolio de manera que los competidores puedan colaborar en los mercados extranjeros.

Las EEC difieren de las EGE en que funcionan con base en la demanda en lugar de en la oferta. Es decir, una EEC reúne a compradores y vendedores, funcionando básicamente como un casamentero de comercios. Así, crea valor al determinar lo que quieren los clientes extranjeros, identificando a los proveedores nacionales y acelerando las transacciones. En lugar de representar a un solo fabricante, una EEC trabaja con muchos. Por lo general, estas empresas operan como distribuidores independientes para evitar tener inventario a su nombre o realizar servicios posteriores a la venta.

Las EEC operan con base en la demanda más que en la oferta. Identifican proveedores que puedan surtir determinados pedidos en los mercados extranjeros.

Honorarios Los intermediarios comerciales cobran por sus conocimientos y servicios. Comúnmente, operan sobre (1) una tasa de comisión que va desde el 10 por ciento para los bienes de consumo hasta 15 por ciento o más para los productos industriales, (2) una base de compra-venta que pide el mejor descuento del país de origen de una empresa más un descuento adicional por un producto al que se le aplica un margen cuando se vende en el extranjero, y/o (3) contribuciones para realizar eventos especiales como exhibición de productos en una feria comercial en el extranjero o un anticipo para publicidad y promoción.

Además de los pagos, contratar a un intermediario comercial requiere que los exportadores renuncien a un control considerable. Las cuestiones de a quién le venden, el precio que se cobra, la calidad de los materiales promocionales, la flexibilidad en la programación de las entregas o los estándares de servicio al cliente son cuestiones que atiende el intermediario. Algunas empresas descubren que un intermediario promueve débilmente sus productos y batallan para generar ventas internacionales. Para mantener el control, una empresa puede emplearlos pero otorgarles menos discrecionalidad. Como en cualquier situación de hacer-*vs.*-comprar, las empresas renuncian al el control por el costo de administrar directamente la actividad exportadora.[77]

AGENTES ADUANALES

Hace años, cuando alguien cargaba un envío en un barco en su país de origen esencialmente cumplía con su parte del trato. Ahora, las regulaciones de ingresos, seguridad y comercio imponen relaciones más duraderas. Además, una vez que la carga llega a su puerto de entrada —digamos, si va desde Shanghai a Seattle—, los funcionarios aduanales toman el control nominal del producto. Los **agentes aduanales** aplican las reglas de comercio de cada país y controlan el flujo de mercancías que circulan dentro y fuera de un país. En Estados Unidos, por ejemplo, la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP, por sus siglas en inglés, anteriormente el Servicio de Aduanas de Estados Unidos) del Departamento de Seguridad Nacional supervisa las importacio-

TABLA 13.4 Donde el comercio es fácil —y donde no lo es

Existe una gran variabilidad en cuanto a la facilidad de exportación e importación entre países. Aquí vemos a los países que encabezan y rezagan al mundo en aumentar la facilidad de la exportación y la importación. Estas clasificaciones reflejan el promedio del desempeño de un país según (1) el número de documentos que los comerciantes necesitan reunir, y (2) la cantidad de tiempo y el costo total necesarios para completar una transacción de importación o exportación.

Más fácil	Lugar	Más difícil	Lugar
Singapur	1	Angola	172
Hong Kong, China	2	Burkina Faso	173
Dinamarca	3	Azerbaiyán	174
Finlandia	4	República Centroafricana	175
Estonia	5	República de Congo	176
Suecia	6	Tayikistán	177
Noruega	7	Irán	178
Panamá	8	Afganistán	179
Israel	9	Kazajstán	180
Tailandia	10	República Kirguisa	181

Fuente: Basado en "Doing Business in 2010", del Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo/Banco Mundial.

nes y exportaciones. La CBP evalúa y recauda los derechos, impuestos y honorarios a pagar por la mercancía importada, aplica las leyes aduanales y otras relacionadas, y administra ciertas leyes de navegación y tratados. También vigila las operaciones de contrabando y se encarga de proteger a Estados Unidos contra importaciones de riesgo.[78]

Los países varían en el grado en que sus agencias aduanales ayudan o dificultan la actividad de los comerciantes internacionales (vea la tabla 13.4). Varios de los países incluidos entre los primeros 10 de la lista de facilidad de comercio son europeos. El comercio en Europa se ha vuelto cada vez más transparente gracias a los esfuerzos actuales de integración en mercado de la Unión Europea. Los pactos de libre comercio firmados en otras partes del mundo tienen efectos similares. Además de tener la ventaja de proximidad, agilizar el comercio entre Canadá, México y Estados Unidos se logró gracias a su relación por el TLCAN.

Por el contrario, las prácticas aduanales irregulares en los mercados de África y Asia meridional rutinariamente obstaculizan las exportaciones e importaciones. El movimiento de un puerto a otro en estos mercados encuentra una mezcolanza de normas arbitrarias y a menudo contradictorias que puede virar hacia la ilegalidad. Por ejemplo, un comerciante de Zambia señalaba: "Mi carga de alambre de cobre fue detenida en Durban, Sudáfrica, durante una semana. Las autoridades portuarias necesitaban pruebas de que los protectores de madera en los que se cargó el cable estaban libres de plagas. Después de algunos días, el inspector del Ministerio de Agricultura comprobó que la madera fue fumigada, por una cuota de $100".[79] Independientemente del lugar, la importación requiere comprender las regulaciones y políticas pertinentes, saber cómo lograr que las mercancías pasen por la aduana, asignar los derechos aduanales correspondientes y cumplir con los procedimientos especiales.

Encontrar ayuda En términos de procedimientos, cuando la mercancía llega al puerto de entrada, el importador presenta documentos ante los funcionarios de aduana. Estos agentes asignan un valor provisional y una clasificiación arancelaria. Estados Unidos tiene casi 10 mil clasificaciones en su sistema armonizado de clasificación arancelaria. Aproximadamente 60 por ciento de tales clasificaciones están sujetas a interpretación, es decir, un producto en particular cabe en más de una clasificación. A menudo, es casi una forma de arte determinar la clasificación arancelaria que reduce al mínimo el pago de derechos. La importación requiere otros puntos de experiencia para gestionar los trámites de comercio. No todas las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, dominan estas habilidades. En consecuencia, algunas contratan agentes aduanales para que les ayuden a:

Un agente aduanal ayuda a un importador a navegar por las regulaciones impuestas por las agencias aduanales.

Un agente aduanal ayuda a los importadores en términos de:

- Valoración.
- Calificación.
- Aplazamiento.
- Responsabilidad.

- *Calificar para obtener reembolsos a través de disposiciones de devolución*. Algunos exportadores utilizan insumos importados, por los que pagaron aranceles de importación, en su proceso de fabricación. En Estados Unidos, las disposiciones de devolución permiten a los exportadores



Un torrente de TEUs

Como en un juego de Tetris fuera de control, la carga debe ser ordenada, apilada y enviada en un orden correcto para continuar con el juego del comercio mundial. El flujo logístico del juego es sorprendente —de 1990 a 2010, el movimiento global de contenedores TEU (*Twenty-foot Equivalent Unit*, unidad equivalente a un contenedor de 20 pies), el medio más común de envío de mercancías, creció de 28.7 millones a cerca de 190 millones—. En 2010, esos contenedores llegaron a realizar casi 450 millones de "viajes" entre socios comerciales.

Fuente: Jorg Greuel/Getty Images

nacionales solicitar un reembolso de 99 por ciento de los aranceles pagados sobre las mercancías importadas, siempre y cuando se conviertan en insumos en las exportaciones de una empresa.

- *Aplazar el pago de derechos mediante el uso de depósitos fiscales y zonas de libre comercio (FTZ, por sus siglas en inglés)*. Las empresas no necesitan pagar impuestos sobre las importaciones almacenadas en bodegas fiscales y zonas de libre comercio hasta que se liberen las mercancías para su venta o para ser utilizadas en un proceso de fabricación. Un agente supervisa el cumplimiento de las disposiciones pertinentes.
- *Valoración de productos para que apliquen tarifas arancelarias más favorables*. Diferentes productos incurren en diferentes derechos, o tasas de impuestos, al cruzar las fronteras. Por ejemplo, los productos terminados típicamente pagan derechos más altos que los componentes. Los conocimientos de los agentes aduanales ayudan a determinar la clasificación óptima.
- *Gestionar la documentación comercial*. El papeleo va de la mano con el comercio internacional, sobre todo el que cae bajo los auspicios de la seguridad nacional. Un agente obtiene permisos del gobierno antes de reenviar los documentos al transportista que supervisa la entrega.
- *Limitar la responsabilidad marcando correctamente el país de origen de la importación*. Los gobiernos evalúan las importaciones basándose parcialmente en el país de origen. Un error en marcar el país puede aumentar los derechos de importación. En Estados Unidos, si un producto o su envase está marcado incorrectamente cuando entra al país, al producto se le puede asignar un derecho de marcado igual al 10 por ciento del valor declarado en aduana. Este cargo se añade al arancel normal.[80]

AGENTES DE CARGA

Un expedidor agente de carga se especializa en el traslado de mercancías de los vendedores a los compradores.

Los **agentes de carga** son los intermediarios de exportación-importación de mayor tamaño en términos de valor y peso de los productos enviados internacionalmente. Conocidos popularmente como el "agente de viajes de la carga", trasladan las mercancías hacia los compradores extranjeros.[81] Al finalizar una venta extranjera, un exportador contrata a un agente de carga para arreglar el método de transporte más barato y rápido. Al equilibrar las limitantes de espacio, velocidad y costo, el agente de carga identifica la ruta óptima para desplazar los productos desde la planta de fabricación hasta una terminal por aire, tierra o mar, pasar aduanas y entregar al comprador extranjero.

En el mismo proceso, el agente de carga organiza el almacenamiento antes del envío, verifica las cartas de crédito, obtiene licencias de exportación, paga derechos consulares, elabora la documentación especial y prepara manifiestos de envío. También puede aconsejar sobre embalaje y etiquetado, seguro de transporte, reembalaje de envíos dañados durante el recorrido y almacenamiento de productos. No asume título de propiedad ni actúa como representante de ventas —eso cae en el ámbito de una empresa de gestión de exportaciones o de una EEC—. Como regla

general, los agentes de carga al extranjero ofrecen menos servicios que estos últimos dos intermediarios mencionados.

Los agentes de carga son especialmente importantes cuando el costo o la sincromización de carga pueden hacer o romper un trato. Una solución sencilla es, aconseja el director de desarrollo de negocios de Certified Worldwide: "Buscar su oficina local de servicio comercial y encontrar un agente de carga, entrevistar a diferentes candidatos y recordar que la empresa seleccionada será responsable de enviar su producto".[82]

El agente de carga generalmente cobra al exportador un porcentaje sobre el valor del envío, más un cargo mínimo dependiendo del número de servicios proporcionados. También recibe una cuota de corretaje del transportista. La mayoría de las empresas, especialmente pequeñas y medianas consideran costoso ocuparse de logística. Los conocimientos de los agentes de carga les permiten garantizar el espacio del envío a mejores precios y proporcionan la flexibilidad necesaria para consolidar los envíos.

PROVEEDORES EXTERNOS DE LOGÍSTICA

Los **proveedores externos de logística (3PL)** son una fuerza creciente en el comercio internacional. Igual que los agentes de carga al extranjero, los 3PL mueven carga y proporcionan una gama de opciones de logística. A diferencia de los agentes de carga, los 3PL trabajan en colaboración con fabricantes, transportistas y minoristas para relevarlos de las responsabilidades de la logística. Ofrecen mecanismos de integración, como envíos en línea e información de rastreo, que ayudan a la empresa y al cliente a ubicar sus envíos. También consolidan la facturación que incluye toda la transportación, la gestión de aduanas, derechos, impuestos y servicios de entrega del paquete. Finalmente, manejan devoluciones de producto, reclamos de garantías, intercambios de piezas y logística inversa.

Un proveedor 3PL es un intermediario comercial que aplica tecnologías y sistemas sofisticados para supervisar la logística comercial.

La expansión de la globalización y la liberalización comercial aceleran el crecimiento de los 3PL. En 2010, sus ingresos crecieron 12 por ciento, más rápido que el crecimiento del PIB en Estados Unidos.[83] Los 3PL son particularmente útiles para la empresa born global. En lugar de construir su propia operación de logística, la empresa born global solamente tiene que aprovechar la sofisticación de vanguardia de un 3PL. Las grandes empresas también se benefician. Casi 80 por ciento de las compañías Fortune 500 utilizan 3PL para cumplir sus funciones de logística y de cadena de suministro. Procter & Gamble, Walmart, PepsiCo y Ford, por ejemplo, utilizan los servicios de 30 o más 3PL. En general, los 3PL han estado aumentando su negocio a costa de los agentes de carga. En respuesta, estos últimos están expandiendo su papel histórico como "agencias de viajes de carga" para ofrecer algunos de los servicios prestados por los 3PL.

Conciliación de la oportunidad y el desafío: un plan de exportación

Entre el punto en que se negocia una venta internacional y el punto en que los productos han sido enviados y recibidos, el exportador y el importador manejan una gran variedad de tareas financieras, logísticas y jurídicas. Cada una de estas tareas representa un eslabón de la **cadena de transacciones** que forma parte de la estrategia respectiva de cada empresa (vea la figura 13.3). Exportadores e importadores por igual atienden estas actividades cuando realizan transacciones comerciales entre naciones. A veces, algunas de las actividades presionan más que otras. En última instancia, todas influyen en el proceso.

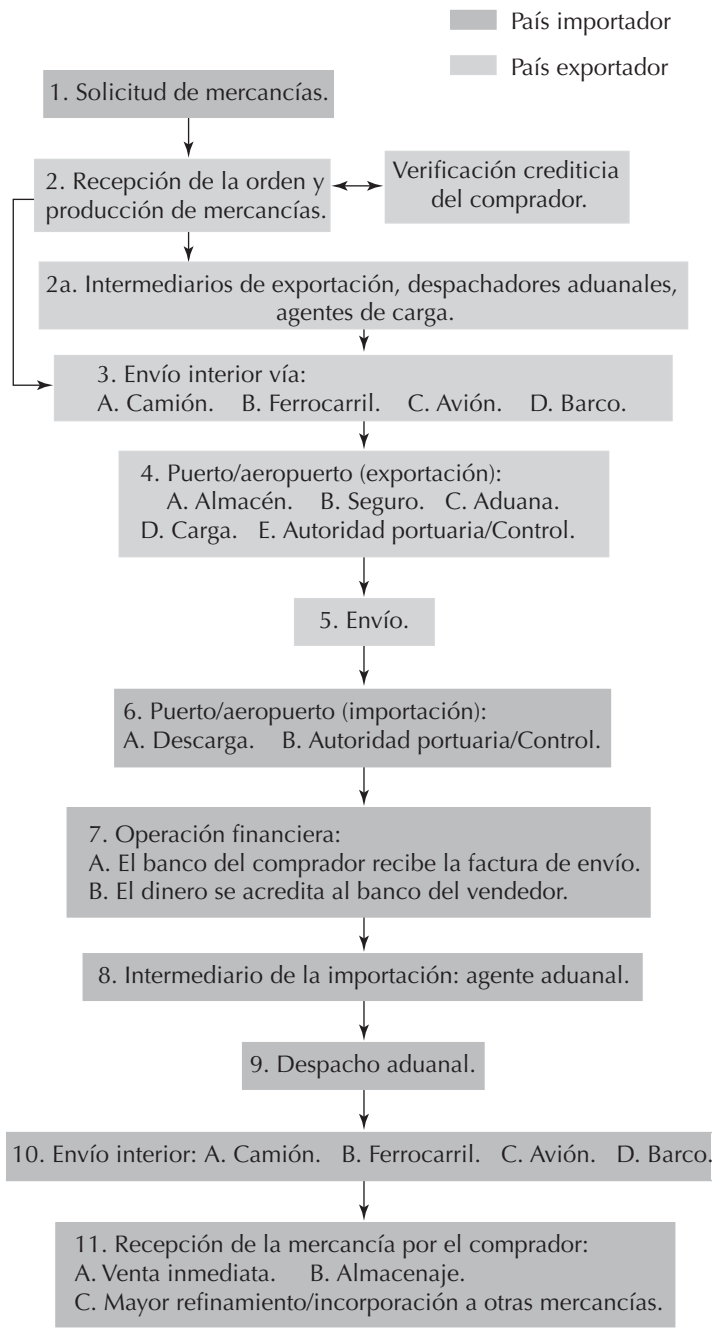
La decisión de participar en el comercio internacional o, si ya se participa, de aumentar el compromiso, es algo que pocas empresas toman a la ligera. La decisión de internacionalizarse influye en la asignación de recursos, la eficacia ejecutiva y la estabilidad financiera. Los exportadores exitosos informan que resulta útil el desarrollo de un **plan de exportación**. La definición de sus recursos actuales, especificar objetivos y formalizar el compromiso requiere que la empresa defina sus objetivos, ordena de tácticas y establezca plazos. Además, un plan de exportación identifica recursos útiles, asigna responsabilidades y establece controles. Colectivamente, evita perder el enfoque de la estrategia de exportación frente a decisiones aparentemente interminables. La tabla 13.5 proporciona un marco básico para implementar un plan de exportación. Recuerde, un plan de exportación sólo necesita tener unas pocas páginas para empezar. Se ampliará constantemente a medida que evolucione.

FIGURA 13.3

Cadena de transacciones internacionales

Entre el punto en que se negocia una venta internacional y el punto en que los productos han sido entregados, tanto el exportador como el importador manejan una serie compleja de tareas financieras, logísticas y jurídicas. Cada una de estas tareas define un eslabón en la ***cadena de transacciones*** forjada por la respectiva estrategia de cada empresa. Por cierto, hay que tener en cuenta que las transacciones financieras funcionan a lo largo de la cadena.

Fuente: *Export America* 1 (noviembre de 1999): 17. Revista publicada por la Administración de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de Estados Unidos.



De manera importante, los gerentes desarrollan un plan de exportación en un proceso abierto. Los exportadores exitosos advierten que consultar a dependencias gubernamentales e intermediarios clarifica problemas y evita las trampas. Señaló el CEO de Coffee & More: "Mi consejo a otras empresas que consideren exportar es hacerlo, pero sean inteligentes y hagan su tarea primero. Edúquense y utilicen su oficina local de servicio al comercio estadounidense".[84] La validación externa da muchos frutos al adelantarse a los puntos ciegos así como a las potenciales ilusiones acerca del probable éxito de algunas iniciativas de exportación. De modo más práctico, un plan bien especificado es una condición previa para obtener ayuda financiera para la exportación.

Un plan de exportación define la intención de una empresa de aprovechar sus recursos y administrar las limitaciones para iniciar y desarrollar la actividad exportadora.

El elemento de un plan de exportación que rutinariamente frustra a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, es seleccionar el mercado extranjero "correcto". A menudo, las PYMEs se desalientan cuando sus primeras incursiones fracasan. En lugar de aplicar los estándares de una estrategia sensata que las hizo exitosas por primera vez, muchas siguen sus corazonadas sobre los mercados extranjeros —por ejemplo, China está creciendo tan rápidamente que debe haber mucha gente allí que quiera mi producto—. Asimismo, es difícil intentar conquistar a clientes desde Bonn hasta Beijing y Benarés en un día. Una regla útil es ver unos pocos mercados

TABLA 13.5 Un plan de exportación

Un plan de exportación organiza el análisis de las cuestiones que influyen en el inicio y progreso de exportación. La siguiente lista identifica temas y categorías:

1. **Resumen ejecutivo**
   - Elementos clave del plan de exportación.
   - Descripción del negocio y mercados meta.
   - Especificación del equipo gerencial.
   - Resumen de proyecciones.
2. **Descripción de la empresa**
   - Historia.
   - Metas y objetivos.
   - Competencia clave.
   - Gerencia.
   - Equipo de exportación.
   - Finanzas de la empresa.
3. **Descripción del producto o servicio**
   - Oportunidad de exportación:
   - Ajuste de productos de la compañía en el mercado de exportación.
   - Potencial de crecimiento.
   - Estrategia de producto.
4. **Análisis del mercado extranjero**
   - Razones para exportar.
   - Fundamentos de la orientación hacia los mercados extranjeros.
   - Perfil del país.
   - Perfil de la industria.
   - Análisis de la competencia.
   - Especificación de supuestos clave.
5. **Estrategias de entrada al mercado**
   - Forma de operación.
   - Exportación indirecta o directa.
   - Opciones de comercio electrónico.
   - Perfil del cliente meta.
   - Estrategias de precios.
   - Estrategias de ventas y promoción.
   - Logística y transporte.
6. **Derecho internacional**
   - Solución de controversias.
   - Consideraciones de idioma.
   - Términos y condiciones del contrato.
   - Consideraciones de responsabilidad de producto.
   - Protección de la propiedad intelectual.
   - Acuerdos con agentes de ventas y/o distribuidores.
   - Regulaciones de exportación e importación.
7. **Análisis financiero**
   - Requisitos de instalaciones y equipos.
   - Pronóstico de ventas.
   - Costo de los bienes vendidos.
   - Estado de ingresos internacionales proyectados.
   - Flujo de efectivo internacional proyectado.
   - Análisis desglosado.
   - Necesidades de financiamiento.
   - Actuales fuentes de financiamiento .
   - Consecuencias fiscales.
8. **Administración de riesgo**
   - Riesgo país.
   - Riesgo comercial.
   - Riesgo crediticio.
   - Riesgo monetario.
   - Riesgo de mercado.
   - Riesgo político.
9. **Asistencia externa**
   - Export America.
   - Departamento de Comercio de Estados Unidos.
   - Oficina del Censo.
   - Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza.
   - www.export.gov
   - Administración de Comercio Internacional.
   - Banco de Exportación e Importación de Estados Unidos.
   - Organizaciones nacionales, regionales y locales.
   - Asesorías de comercio transfronterizo.
10. **Calendario de implementación**
    - Línea de tiempo de operación.
    - Etapas de ejecución.
    - Planes de contingencia.

donde las probabilidades favorecen el éxito en lugar de intentar vender al mundo entero.[85] Las preguntas útiles a debatir durante el desarrollo de un plan de exportación incluyen:

- ¿Estamos comprometidos con la exportación?
- ¿Nuestros recursos estarían mejor utilizados desarrollando nuestras negocio localmente?
- ¿Qué queremos ganar con la exportación?
- ¿Exportar es consistente con nuestras metas a largo plazo?
- ¿Qué necesidad satisface mi producto o servicio en el mercado meta del extranjero?
- ¿Cuánto costará hacer llegar el producto al mercado externo?
- ¿La exportación impondrá exigencias indebidas sobre la gerencia, producción, finanzas y marketing?
- ¿La exportación aprovecha nuestras competencias clave?
- ¿Exportar encaja en nuestra configuración de la cadena de valor?
- ¿Nuestros sistemas de coordinación y control apoyan la exportación?

- ¿Los beneficios financieros y estratégicos de la exportación superan sus costos directos e indirectos?

Los gerentes comprueban la viabilidad de un plan de exportación consultando con especialistas de comercio y organismos públicos.

Por último, la importación y la exportación son opuestos complementarios en el conjunto mayor del comercio internacional. Los aspectos estratégicos y prácticos del proceso de importación son el reflejo de los del proceso de exportación. Así, de la misma forma en que la cadena de transacción internacional incluye cierta sensibilidad ante las cuestiones de exportación e importación, así también sucede con el plan de exportación. Cambiar la terminología de un plan de exportación a uno de importación no requiere cambiar el contenido del plan. Por el contrario, las empresas ajustarán sus análisis, interpretando los acontecimientos desde la perspectiva análoga de la importación.

Comercio compensatorio

Revisión de concepto

Recuerde nuestro análisis sobre la pobreza presentado en los capítulos 4 y 5. Aquí señalamos que la escasez de recursos empobrece a las naciones así como a los individuos. Algunos países luchan por adquirir las divisas que necesitan para comprar bienes de otras naciones. Si no las consiguen, pueden recurrir al comercio compensatorio.

La moneda o el crédito —fácil, rápido y sencillo— son los medios de pago preferidos para las transacciones de exportación o importación. A veces, sin embargo, las empresas enfrentan la realidad de que los compradores no pueden pagar en efectivo porque la moneda de su país de origen no es convertible o tienen crédito insuficiente. En consecuencia, recurren a otros medios.

Consideremos, por ejemplo, las siguientes transacciones. Coca-Cola ha intercambiado su jarabe por queso en una fábrica que construyó en la Unión Soviética, por naranjas en un huerto plantado en Egipto, por pasta de tomate en una planta que se instaló en Turquía, por cerveza polaca, y por botellas para bebidas refrescantes en Hungría. Malasia intercambió aceite de palma por fertilizantes y maquinaria con Corea del Norte, Cuba y Rusia, y negociaba operaciones similares con Marruecos, Jordania, Siria e Irán. Asimismo, Tailandia, el mayor exportador mundial de arroz, ha estado negociando acuerdos para intercambiar arroz por petróleo con países de Medio Oriente, mientras que Filipinas, el mayor importador mundial de arroz, aseguró el abastecimiento de arroz a través de un acuerdo con Vietnam.[86] Boeing intercambió diez aviones 747 por 34 millones de barriles de petróleo de Arabia Saudita. Argentina otorgó una fábrica de fertilizantes a empresas checoslovacas con la estipulación de que los proveedores compraran verduras u otros productos agrícolas producidos con fertilizante.[87]

El comercio compensatorio es un término genérico para nombrar varias clases de comercio, como el trueque o la compensación, en que el vendedor acepta bienes o servicios, en lugar de moneda o crédito, como pago.

Este tipo de acuerdos cae bajo el término genérico de **comercio compensatorio**. Cualquiera de los diversos arreglos que las partes empleen para intercambiar productos mediante transacciones que utilicen limitada o ninguna moneda o crédito califica como comercio compensatorio. La tabla 13.6 identifica sus formas principales.[88]

Su inconsistente divulgación impide estimar el volumen del comercio compensatorio. Los acuerdos secretos y las transacciones disfrazadas entre gobiernos no son inusuales. La OMC estima que el comercio compensatorio representa alrededor del 5 por ciento del comercio mundial, mientras que el Departamento Británico de Comercio e Industria ha sugerido que representa hasta un 15 por ciento. El consenso general es que el comercio compensatorio, como un porcentaje del comercio mundial, cae en algún lugar situado entre esas dos cifras.[89] Generalmente aumenta en las economías que están experimentando problemas económicos. Puesto que esto último aparentemente es inevitable, es probable que el comercio compensatorio sea una característica permanente del comercio internacional.

TABLA 13.6 Tipos comunes de comercio compensatorio

Trueque	Transacción en la que se intercambian directamente productos por productos de igual valor sin usar dinero como medio de compra o pago.
Recompra	Transacción en la que un proveedor de capital o equipo se compromete a aceptar como pago la futura producción generada por la inversión. Por ejemplo: el exportador de equipos para una planta de productos químicos puede cobrarse con la producción de la fábrica a cuyo propietario le "vendió" el equipo.
Compensación	Transacción en la cual un exportador vende productos a cambio de dinero en efectivo y ayuda entonces al importador a encontrar oportunidades para obtener divisas duras para el pago. Las compensaciones son más comunes cuando se trata de productos caros (por ejemplo, equipo militar).
Intercambio o acuerdo swap	Transacción en la cual una empresa vende a otra su obligación de comprar algo en un país extranjero. Llevan este nombre porque el acuerdo a menudo implica cambiar la documentación y el destino de la mercancía mientras está en tránsito.
Compra compensatoria	Transacción en que una empresa que vende productos a un país extranjero se compromete a realizar una compra futura de un determinado producto fabricado en ese país. Un proveedor se compromete a comprar productos de un comprador extranjero como condición para obtener un pedido del comprador.

COSTOS

El comercio compensatorio es una forma ineficiente de hacer negocios. Las empresas prefieren la eficiencia del efectivo o del crédito. Con el comercio compensatorio, en lugar de consultar tablas de divisas para establecer los tipos de cambio, compradores y vendedores negocian un valor razonable para efectuar el intercambio, tal como cuántas toneladas de arroz se dan a cambio de cuántos tractores. En algunas situaciones, los bienes enviados como pago pueden ser de mala calidad, empaquetados de manera poco atractiva, o difíciles de vender y de darles servicio. Hay mucho espacio para las distorsiones de precio y financieras en las operaciones de comercio compensatorio debido a que fuerzas que no son del mercado fijan los precios de estos bienes. En última instancia, el comercio compensatorio y sus variaciones amenazan a las fuerzas del libre mercado con el proteccionismo y la fijación de precios. Si se descontrola, las relaciones comerciales sufren las consecuencias.

El comercio compensatorio se utiliza principalmente cuando un país o una empresa negocian con una contraparte cuya moneda o crédito crea barreras a un intercambio eficaz de compra-venta.

BENEFICIOS

La realidad del comercio internacional significa que el comercio compensatorio a menudo es inevitable para las empresas que desean hacer negocios con compradores que tienen acceso limitado o inexistente al efectivo o al crédito. Aunque a algunos les desagrada, empresas y países que se encuentran fuertemente unidos lo utilizan para generar empleos, mantener la tenencia de divisas y desarrollar las relaciones comerciales. El comercio compensatorio ayuda a los países a reducir su necesidad de pedir prestado capital de trabajo y les da acceso a los conocimientos técnicos y experiencia de marketing de las empresas multinacionales. Las empresas también se benefician. El comercio compensatorio puede permitirles resolver deudas incobrables, repatriar fondos bloqueados o construir relaciones con los clientes. Además, aceptar el comercio compensatorio da señales de la buena fe y flexibilidad del vendedor. Tal sensibilidad puede posicionar a la empresa para que obtenga acceso preferencial a los mercados en el futuro.

El comercio compensatorio tiene varias desventajas:

- Ineficiencia.
- Riesgo.
- Pesado.

Empresas y países suelen utilizar el comercio compensatorio para construir relaciones mutuamente beneficiosas.

Viendo a



Futuro Tecnología y comercio internacional

Constantemente disminuyen los costos de transacción del comercio internacional. Los avances en los sistemas de transporte y comunicaciones, al hacer más fácil y más barato el comercio, aceleran la actividad de exportación e importación. En todo el mundo, internet ayuda a las personas a participar mutuamente con facilidad y rapidez. La presentación en línea de los manifiestos de carga, documentos aduanales y formularios de tránsito acelera los envíos. El software de aduanas que funciona en Hamburgo o en Sidney se utiliza en Hong Kong y Long Beach. En definitiva, una mayor flexibilidad y la eficiencia mejorada permiten a las empresas participar en una gama creciente de opciones de exportación e importación.

La sincronización de las actividades de importación y exportación redefine la manera en que las empresas, grandes y pequeñas, se conectan con los vendedores y compradores extranjeros. Históricamente, las grandes empresas obtenían las mayores recompensas. Sus recursos superiores las posicionaban mejor para captar los avances en el movimiento de mercancías, fondos e información. Ahora, la tecnología comercial parece ofrecer mayores beneficios a las empresas más pequeñas. La mejora de tecnologías crea plataformas en línea, de software y de logística, que diluyen la distinción entre el gran gigante mundial y la pequeña empresa del barrio. De hecho, se ha vuelto más difícil diferenciar entre una PYME que opera con un presupuesto muy reducido y sus contrapartes más grandes.

Plataformas en línea

Las empresas recurren cada vez más a las tecnologías disponibles en línea para iniciar o ampliar la exportación. Confían en internet como su principal canal para obtener información, abastecerse de productos, encontrar proveedores, comercializar bienes y aprovechar los nuevos mercados. En muchos casos, las empresas construyen una cadena de valor virtual en línea, haciendo transacciones de exportación de principio a fin sin tener que abandonar su ciudad natal. La inexorable expansión de internet da a los comerciantes internacionales —potenciales y practicantes— recursos casi infinitos. Pueden navegar a través de repositorios de catálogos, portales negocio a negocio, tableros de comercio electrónico, encuestas de consumidores, revistas de comercio en línea y ferias comerciales virtuales para encontrar un producto que importar o un mercado para sus exportaciones.

Cada vez más, conforme más pequeñas y medianas empresas en todo el mundo tienen acceso a internet por primera vez, utilizan plataformas en línea para construir un negocio de exportación. Además

(continúa)

de presentar entre sí a pequeñas tiendas de todo el mundo, los sitios web abren un entorno vasto y en gran parte inexplorado de pequeñas empresas ubicadas en mercados desde el Tíbet hasta la Patagonia. Durante mucho tiempo, estos sitios de producción permanecieron invisibles; estas pequeñas empresas tenían que tratar dentro del contexto de las cadenas de suministro global dirigidas por grandes empresas multinacionales. Estar en línea les permite llegar directamente a sus clientes.

Plataformas de software

Una explosión de software empresarial ocurrida en los últimos años ha "creado una revolución total en lo que las pequeñas empresas son capaces de lograr en el extranjero".[90] El software colaborativo permite a exportadores empresariales con un número de empleados de un solo dígito rastrear a los proveedores extranjeros sin tener que viajar. Por ejemplo, en Estados Unidos, Edgar Blazona solía acumular 100 mil millas anualmente visitando fábricas ubicadas en el Lejano Oriente. Ahora utiliza dos fábricas (una en Tailandia y una en India) para producir sus diseños de muebles que luego importa a Estados Unidos. Un programa de cómputo para compartir reuniones y documentos le permite trabajar en tiempo real con sus fábricas ubicadas en el extranjero. Le cuesta menos de $100 por mes y este software estandariza los flujos de trabajo, acelera los intercambios y facilita la comunicación.

De igual modo, Evertek Computer Corporation, una pequeña empresa estadounidense, ha capitalizado las innovaciones de software para construir sitios web de comercio electrónico y portales que amplían su mercado. En 1990, comenzó a vender partes de computadoras nuevas y reconstruidas. En 2008, era el mayorista más grande del mundo de equipo de cómputo descontinuado, proveedor de equipo computacional en liquidación y mayorista de electrónica de liquidación. Dentro del primer año de haber comprado BuyUSA.com, un programa del Departamento de Comercio de Estados Unidos que ayuda a encontrar compradores alrededor del mundo, Evertek comenzó a vender en 10 nuevos países facturando compras de hasta $75 mil. En 2010, las ventas internacionales se dispararon a $34 millones, un incremento de 84 por ciento con respecto al año anterior, en 105 países.

Otras empresas emplean programas igualmente innovadores para administrar sus fábricas en el extranjero con herramientas que alguna vez estuvieron reservadas para las grandes empresas multinacionales. China Manufacturing Network, por ejemplo, utiliza una plantilla de 10 personas residentes en California para coordinar la producción de dispositivos industriales enmás de 90 fábricas ubicadas en China, Malasia y Singapur. Utiliza software empresarial *on-demand*, para dar seguimiento a la actividad de los pedidos, supervisar las tarifas de ensamble y administrar el inventario a través de su red de manufactura.

Plataformas logísticas

Mejorar la logística ayuda a las pequeñas y medianas empresas a desplazar productos de manera más barata y fácil a más lugares. Los servicios de transporte de alta tecnología y bajo costo le quitan a las grandes empresas la ventaja competitiva que tuvieron por largo tiempo. Ahora, el exportador sin nombre que trabaja con una sola persona, gracias a sus socios transportistas todo el mundo, tiene muchas de las mismas capacidades de logística de las que disfruta una gran empresa multinacional, pero a una fracción del costo. De hecho, las PYMEs tienen cada vez más la misma flexibilidad logística, si no es que más. A diferencia de las grandes empresas que dependen de sus sistemas internos, las PYMEs pueden recurrir a una gama de soluciones sofisticadas de agentes de carga al extranjero y 3PL.

El pequeño comerciante internacional puede contratar a estos intermediarios para almacenar, enviar y entregar bienes de fábricas ubicadas en Asia a sus clientes de Europa sin nunca tomar posesión física de las mercancías.

Por ejemplo, South West Trading, una pequeña empresa familiar con sede en Arizona, importa hilos hechos a partir de fibras de bambú, maíz y soya de fábricas de tela ubicadas en China. Sufrió problemas recurrentes de logística debido a tales importaciones desde China. UPS le proporcionó una solución barata y fácil. Sus instalaciones de Shanghai consolidaron pedidos de varias fábricas chinas en un solo contenedor de transporte, supervisaron los trámites aduanales, enviaron y transportaron en camiones las mercancías hasta el almacén de la compañía situado en Phoenix. Los resultados financieros de South West se vieron inmediatamente beneficiados. Donde alguna vez pagó $9400 para ejecutar cuatro envíos desde China hasta Arizona por mes, su envío por UPS una vez al mes le cuesta unos $3600 y con toda puntualidad el viaje se hace en 21 días.

La gran nivelación

Mejorar las plataformas en línea, de software y logísticas, mediante la mejora de la tecnología del comercio, nivela el campo de juego del comercio internacional.[91] La combinación de conexiones a internet ubicuas, rápidas y baratas, y el cómputo basado en la nube digital, abundante y barato, hacen que resulte más fácil exportar e importar. Grandes y pequeñas empresas responden a estas tendencias, confiando en que la tecnología creará herramientas que les permitan saltar obstáculos y aprovechar oportunidades. Las pequeñas y medianas empresas, en particular, están listas para prosperar gracias a la mejorada tecnología de comercio. Quizás más significativamente, la tecnología desvincula los temas de tamaño y capacidad. Observa el CEO de China Manufacturing: "Nuestros clientes pueden decir en realidad de qué tamaño somos. En cierto modo, es irrelevante. Lo que importa es que nosotros podemos hacer el trabajo".[92]

Un poco de magia electrónica en Alibaba.com



El comercio electrónico, al cambiar la forma en que las empresas de todo el mundo hacen negocios, vuelve al comercio más fácil y barato.[93] Antes de internet, rastrear un producto para su importación, o encontrar clientes extranjeros para la exportación, era desalentador para una pequeña o mediana empresa típica. La mayoría dependía de ferias comerciales ocasionales y de lentos y costosos viajes al extranjero para identificar productos o evaluar proveedores potenciales. Sin duda, los comerciantes podían aprovechar las embajadas locales para apoyar la promoción de las exportaciones o recibir asistencia en las importaciones. Aunque suena sencillo, en la práctica era pesado. En consecuencia, el comercio internacional estaba en gran parte limitado a las grandes empresas que podían permitirse asistir a las ferias, traducir folletos, viajar al extranjero, contratar intermediarios y supervisar las actividades.

Hoy, internet ofrece medios rentables a las PYMEs para gestionar estas demandas. Hace que la información sobre cualquier producto concebible de prácticamente cualquier mercado sea accesible fácilmente y a bajo costo. Las barreras comerciales que caen, cortesía de la OMC, y la más eficiente logística de 3PL como FedEx, DHL y UPS, ofrecen un amplio abanico de posibilidades comerciales.[94]

La aparición de portales específicos de cada país y los sitios de intercambio en la web aceleran este proceso. Reproduciendo lo que eBay ha hecho para el comercio electrónico entre consumidores, varios sitios ofrecen bazares en línea para los comerciantes internacionales. Ahí, los exportadores pueden exhibir sus mercancías en la alfombra digital y regatear con los potenciales compradores de todos los rincones del mundo. Por ejemplo, los importadores potenciales que buscan productos de Corea del Sur pueden acceder a www.koreatradeworld.com; los que tienen a India como meta pueden visitar www.trade-india.com; y aquellos que están concentrándose en Europa sólo necesitan visitar www.bizeurope.com para aprovechar tableros de comercio electrónico de alta calidad. También es posible evitar concentrarse en una sola área y comprar en todo el mundo mediante www.tradekey.com.

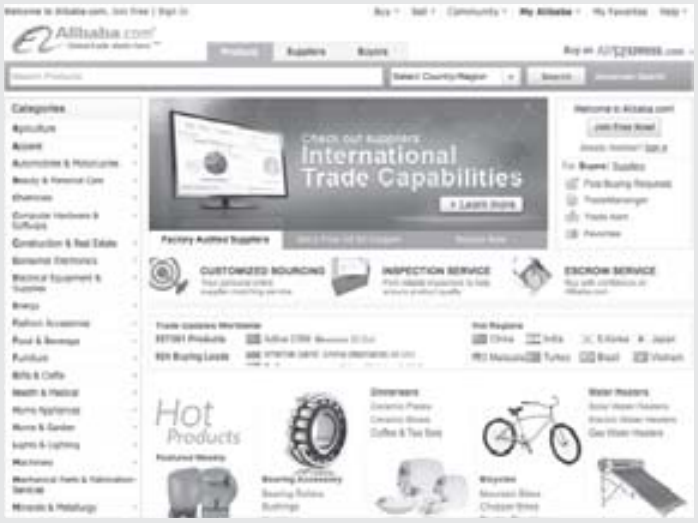
Éstos y otros sitios similares promueven el potencial comercial de un país o una región. Ofrecen servicios directos a grandes y pequeños comerciantes internacionales, como capacitación sobre exportación, infraestructura de comercio electrónico, exposiciones especiales internacionales, ferias comerciales virtuales y estrategias comerciales. En cuanto al concepto, son sencillos: ayudan a desplazar productos de vendedores ubicados en un lugar hacia compradores localizados en otro lugar. Operacionalmente, constituyen poderosas herramientas de negocio a negocio que mejoran los mecanismos de comercio creando plataformas flexibles y dinámicas que permiten a los compradores y vendedores de todo, desde palillos de bambú hasta equipos industriales, encontrarse mutuamente, negociar los condiciones de intercambio, y sellar el trato.

Alibaba: abriendo los mercados globales

En la punta de lanza de estos cambios está Alibaba, una empresa china de internet que se especializa en presentar a los fabricantes chinos a los compradores de todo el mundo. Fundada en 1999 por Jack Ma, quien ha sido apodado “el padre del internet chino”, permite que el comercio internacional sea más barato, rápido, y fácil. Con sede en Hangzhou, a dos horas en coche hacia el sur desde Shanghai, Alibaba inició sus operaciones con el objetivo de ser grande manteniéndose pequeña. Jack Ma cree que sus clientes meta son las PYMEs, no las empresas multinacionales, o, en sus propias palabras, los “camarones” y no las “ballenas”.

El marco

Hacer esto realidad es todo para www.Alibaba.com, un sitio web de comercio global en inglés que conecta a compradores internacionales con los vendedores chinos. Hoy, es el mayor mercado en línea del mundo de negocio a negocio, llegando a los usuarios de internet en más de 240 países y territorios. El sitio da soporte a una comunidad interactiva de millones de compradores y vendedores que se conocen, chatean, comercian y trabajan en línea. Siendo básicamente el anfitrión de una feria mundial virtual, Alibaba permite a los “camarones” con ambiciones de importación y exportación, pero con presupuestos ajustados, que lleguen al mercado global. Alibaba también proporciona toda una variedad de software de administración de negocios,



Una nueva cara del comercio internacional

Esta sencilla captura de pantalla del portal de Alibaba sugiere apenas sus inmensas oportunidades comerciales para importadores y exportadores. Hacer clic en cualquiera de las categorías abre muchas puertas de comercio internacional.

Fuente: Cortesía de Alibaba.com

servicios de infraestructura de internet, procesamiento de pagos y servicios relacionados con la exportación.

Muchos usuarios de Alibaba son pequeñas y medianas empresas ubicadas en los países en desarrollo alrededor del mundo, desde zonas rurales hasta las grandes ciudades, en países como Kirguistán, Sierra Leona y Perú. Pocos son glamorosos y de alta tecnología; la mayoría son empresas de baja tecnología que fabrican productos que requieren mucho trabajo y son insensibles a la producción a escala. Sin embargo, Alibaba les proporciona herramientas para ampliar su alcance de mercado y hacer crecer sus negocios. Una PYME, trabajando incluso en el apartamento más pequeño del mundo, puede crear un negocio global.

Operaciones

La mecánica de Alibaba es sencilla: importadores ubicados por todo el mundo piden ofertas a sus proveedores para cotizar una variedad alucinante de mercancías —desde utensilios de cocina hasta fichas de juegos de mesa, desde lavadoras hasta reproductores MP3— como se ve en la imagen adyacente de la página de inicio de Alibaba. Alibaba ha organizado más de mil categorías de productos, cada una con muchas subcategorías, y ofrece nuevos canales para el comercio de servicios. Por ejemplo, el clásico inventor de garaje ubicado en, digamos, Caracas o Chicago, tiene la opción de diseñar un producto y luego utilizar Alibaba para encontrar fábricas chinas dónde fabricarlo, envasarlo y enviarlo a clientes de todo el mundo.

Operacionalmente, los compradores utilizan Alibaba para encontrar proveedores potenciales, eliminando así la necesidad de contratar a un representante local para negociar con los fabricantes chinos. Así, por ejemplo, una firma emprendedora ubicada en Argentina que busque comprar 500 reproductores de DVD puede visitar Alibaba.com, buscar entre las decenas de proveedores potenciales, revisar sus condiciones comerciales, ponerse en contacto con el proveedor preferido, negociar los detalles y poner en marcha el trato. Dijo el cofundador de www.meetchina.com, un sitio de comercio electrónico similar: “Queremos hacer que comprar mil bicicletas en China sea tan fácil como comprar un libro en Amazon.com”.

Confianza y transparencia

Como regla general, los importadores se cuidan de ser defraudados por proveedores desconocidos. De modo más práctico, ¿cómo puede un importador ubicado en Buenos Aires encontrar un proveedor confiable en Guangzhou? A medida que los sitios como Alibaba inyectan mayor transparencia en el comercio, los compradores se preocupan menos por el fraude. Los usuarios de Alibaba, igual que los de sitios de comercio electrónico similares, publican información sobre sus empresas, de modo que así es como puede revisarse información sobre la confiabilidad de un vendedor que publican otros usuarios. Los compradores acceden a los perfiles de los usuarios registrados en Alibaba, así como a referencias publicadas acerca del vendedor, para verificar su estatus. Estos datos permiten al importador de Argentina comprobar la credibilidad de posibles socios comerciales.

Este sistema de equilibrio de poderes es la forma que tiene Alibaba de hacer dinero. Ofrece un servicio básico de incluir en su listado a una empresa y sus productos en el sitio web de manera gratuita. Genera ingresos a partir de los 85 mil miembros que pagan desde unos pocos cientos hasta varios miles de dólares anualmente por utilizar servicios como páginas web personalizadas, introducción en línea de alta calidad y prioridad en el listado de productos.

Crisis y cambio

La crisis financiera mundial, razona Jack Ma, creó una oportunidad para transformar Alibaba de ser un proveedor de comercio electrónico centrado en China en un mercado global de la web. "Antes de esta crisis financiera, estábamos ayudando a los productos de China en el extranjero. Ahora estamos pensando en ayudar a pequeñas y medianas empresas en otras partes del mundo", dice Ma. También vio la posibilidad de ampliar el flujo histórico de China de productos hacia el extranjero para incluir flujos de todo el mundo. "Queremos ayudarles a vender en todas las naciones, ayudarles a vender en China", explica Ma. "Creo que en los próximos tres años, China será uno de los mercados de compras más grandes del mundo. China necesita comprar estas cosas".

A medida que la crisis disminuye, Alibaba pone sus miras más alto. Planea construir una red de almacenes en toda China para transformar el negocio de la logística del país. "Esperemos que dentro de 10 años, cualquiera que haga un pedido en línea desde cualquier lugar de China reciba sus bienes dentro de las siguientes ocho horas, lo que permite la urbanización virtual de todos los pueblos a través de China", dijo Ma. "Para lograr esto, necesitamos establecer una red de logística moderna, del siglo XXI". Además, Alibaba se ha ampliado con la apertura de AliExpress para ofrecer a los comerciantes opciones de almacenamiento, transporte y logística. Esencialmente, observó un analista, Alibaba "quiere ser Amazon".[95] ■

PREGUNTAS

1. Identifique un producto que a usted le gustaría importar. Visite www.alibaba.com, vaya al campo de búsqueda avanzada y entre. Seleccione los criterios requeridos y haga clic en "Buscar". Revise la lista de empresas que califican. Encuentre un vendedor adecuado. Analice este proceso en cuanto a su facilidad, utilidad y valor potencial.
2. Haga una lista, en columnas separadas, con los beneficios y los costos de utilizar sitios como Alibaba para el comercio internacional. ¿Qué tiene que decirle su análisis a empresas como SpinCent (nuestro caso de apertura) mientras desarrollan un plan de exportación?
3. Visite www.alibaba.com, www.trade-india.com y www.europages.com. Compare y contraste estas páginas web desde el punto de vista del vendedor al comprador.
4. ¿Cree usted que la mayor parte del comercio entre países y empresas eventualmente podría tener lugar a través de sitios como Alibaba.com? Si es así, ¿influye esto en su interés en importar y exportar?
5. ¿Cuán transparente hacen los sitios como Alibaba.com las transacciones de importación y exportación? ¿Todavía se preocuparía usted por el fraude?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- La exportación se refiere a la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país. Importar es lo contrario: la adquisición de productos por un comprador de un país a un vendedor ubicado en otro país.
- La actividad exportadora de una empresa está (1) relacionada con, pero no determinada por, su tamaño, y (2) relacionada con, y a menudo determinada por, una serie de características particulares de cada empresa, tales como el interés de la gerencia, la eficiencia de producción, los costos de la mano de obra, y las ventajas de investigación y desarrollo que son independientes de su tamaño.
- El punto de vista de la internacionalización incremental sostiene que exportar comienza como un cuidadoso proceso secuencial de prueba y error razonable que lleva a una empresa a ampliarse a partir de su mercado doméstico hacia mercados

más próximos geográfica y psicológicamente. Luego, progresivamente vende a clientes ubicados en países cada vez más distantes y diferentes.

- La perspectiva de la empresa born global sostiene que las empresas se colocan directamente en el escenario mundial, exportando desde su inicio.
- La idea de la casualidad se refiere a los llamados comerciantes accidentales que, respondiendo a la casualidad o a circunstancias raras, comienzan a exportar o importar con éxito.
- Un servicio de importación no da por resultado la propiedad y es prestado por no residentes a los residentes locales de un país.
- Los beneficios macro y microeconómicos del comercio internacional estimulan a los gobiernos para ayudar a los exportadores potenciales y activos.
- Los exportadores pueden tratar directamente con los agentes y distribuidores del país extranjero, o indirectamente a través de la intermediación de terceros tales como empresas de gestión de exportaciones u otros tipos de empresas comerciales.
- Las empresas comerciales realizan muchas funciones para las cuales los clientes carecen de conocimientos, pero que regularmente presentan problemas y dificultades.
- Un agente aduanal valora un producto con el fin de calificarlo para que reciba el trato más favorable en cuanto a pago de derechos, califica un producto para poder efectuar reembolsos de derechos a través de las disposiciones de devolución, aplaza el ejercicio de derechos mediante el uso de bodegas fiscales, y limita la responsabilidad marcando con precisión el país de origen de una importación.
- Los agentes de carga, "agencias de viajes de carga", actúan como agentes para los comerciantes internacionales supervisando el movimiento de las mercancías remitidas a los compradores extranjeros.
- Los proveedores externos de logística (3PLs) proporcionan tecnología a partir de sistemas de vanguardia que ayudan a los comerciantes a entender sus prácticas actuales, identificar oportunidades y riesgos, y dar seguimiento a los envíos.
- El comercio compensatorio es uno de varios arreglos diferentes mediante los cuales se intercambian productos en transacciones que no involucran efectivo o crédito.

TÉRMINOS CLAVE

agente de carga (p. 506)
agentes aduanales (p. 504)
cadena de transacciones (p. 507)
casualidad (p. 490)
comercio compensatorio (p. 510)
empresa born global (global de origen) (p. 488)
exportación (p. 483)
exportación directa (p. 490)
exportación indirecta (p. 491)
importación (p. 492)
intensidad de exportación (p. 486)
intermediarios de exportación (p. 503)
internacionalización incremental (p. 487)
pequeñas y medianas empresas (PYMEs) (p. 485)
plan de exportación (p. 507)
proveedores externos de logística (3PL) (p. 507)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: www.export.gov; Administración estadounidense sobre Comercio Internacional; Oficina del Censo de Estados Unidos, *Profile of U.S. Exporting Companies*, en www.census.gov/foreigntrade/aip/edbrel-0203.pdf; *Small & Medium-Sized Exporting Companies: Statistical Overview*, tse.export.gov/EDB/SelectReports .aspx?DATA=ExporterDB. SpinCent, aunque es una empresa ficticia, representa las opiniones y actividades de exportadores reales.

2 Vea www.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_021417.asp

3 El Ex-Im Bank es la dependencia oficial para gestionar créditos a la exportación en Estados Unidos. Esta oficina gubernamental independiente ayuda a crear y mantener empleos en Estados Unidos al financiar las ventas de las exportaciones estadounidenses, principalmente hacia los mercados emergentes de todo el mundo, proporcionando garantías para préstamos, seguros de crédito para exportación y préstamos directos.

4 "China Reports Less-Than-Estimated $13 Billion Trade Surplus", recuperado el 10 de junio de 2011 de http://billionaires.forbes.com/article/09o40vo9aX91d?q=Bloomberg+News

5 Visión general sobre comercio estadounidense, 13 de octubre de 2010, Administración sobre Comercio Internacional. Contacto: Elizabeth Clark, Oficina de Información sobre Comercio e Industria, Oficina del Censo Estadounidense, División de Comercio Exterior.

6 Francisco Sánchez, "No Better Export: Higher Education - Commentary - The Chronicle of Higher Education", recuperado el 3 de mayo de 2011 de http://chronicle.com/article/No-Better-Export-Higher/126989

7 John H. Dunning, "The Eclectic Paradigm of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies* (primavera de 1988): 1–31.

8 "The Benefits of Exporting", recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.export.gov/about/eg_main_016807.asp

9 Vea, por ejemplo, http://secure.wikimedia.org/wikipedia/en/wiki/Small_and_medium_enterprises.

10 "The Benefits of Exporting".

11 Hernan Roxas, Vai Lindsay, Nicholas Ashill y Antong Victorio, "Institutional Analysis of Strategic Choice of Micro, Small, and Medium Enterprises: Development of a Conceptual Framework", *Singapore Management Review* 30.2 (julio-diciembre de 2008): 47; Nancy Ku, "SMEs Look to Non-traditional Lenders", *China Brief*, American Chamber of Commerce in China (marzo de 2009).

12 S. Cavusgil y S. Zou, "Marketing Strategic Performance Relationship", *Journal of Marketing* (1994); J. Meran y A. Moini, "Firm's Export Behavior", *American Business Review* (1999): 86.

13 David Greenway, Joakim Gullstrand y Richard Kneller, "Exporting May Not Always Boost Firm Productivity", *Review of World Economics*, 4 (1 de diciembre de 2005): 561–582.

14 L. Yun, "Determinants of Export Intensity and FDI Presence: Case of Manufacturing Industries of Guangdong Province, the People's Republic of China", *International Journal of Logistics Systems and Management* (2006): 230–254.

15 D. Crick, "UK SMEs' Motives for Internationalizing: Differences between Firms Employing Particular Overseas Market Servicing Strategies", *Journal of International Entrepreneurship* (2007): 11–23 (recuperado el 15 de mayo de 2011).
16 Coffee & More, LLC, recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_022775.asp
17 Certified Worldwide LLC, recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_020902.asp
18 Domes International, recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_021027.asp
19 "Global Development Horizons 2011—Multipolarity: The New Global Economy", *The World Bank*, recuperado el 30 de mayo de 2011 de *http://web.worldbank.org/wbsite/external/extdec/extdecprospects/extgdh/0,,menupk:7933477~pagepk:64167702~pipk:64167676~thesitepk:7933464,00.html*
20 Hans Gemunden, "Success Factors of Export Marketing: A Meta-Analytic Critique of the Empirical Studies", en *New Perspectives on International Marketing*, (ed.) S. Paliwoda (Londres: Routledge, 1991): 33–62.
21 Julia Armario, David Ruiz y Enrique Armario. "Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management* (octubre de 2008): 485.
22 "Schumpeter: The Case Against Globaloney", *The Economist* (23 de abril de 2011): 72.
23 Paul Westhead, Mike Wright y Deniz Ucbasaran, "International Market Selection Strategies Selected by 'Micro' and 'Small' Firms", *Omega* (febrero de 2002): 51.
24 McKinsey & Co. (1993), "Emerging Exporters: Australia's High Value-added Manufacturing Exporters". Melbourne: Australian Manufacturing Council, recuperado el 17 de mayo de 2011 de http://catalogue.nla.gov.au/Record/2621131
25 Oystein Moen, Roger Sorbeim y Truls Erikson. "Born Global Firms and Informal Investors: Examining Investor Characteristics", *Journal of Small Business Management* (octubre de 2008): 536.
26 Evertek Computer Corp., recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_021490.asp
27 Ibídem.
28 Daniel Sullivan y Alan Bauerschmidt, "Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis", *Management International Review* (1990): 19–30.
29 Algunas personas se oponen al uso de abrasivos, saborizantes, agentes de control del ácido tartárico y blanqueadores encontrados en los productos elaborados para el mercado masivo.
30 Mark Stein, "Export Opportunities Aren't Just for the Big Guys", *New York Times* (24 de marzo de 2005): C-1.
31 Vellus Products, recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.export.gov/articles/successstories/eg_main_020763.asp
32 Adaptado de *A Basic Guide to Exporting*, 10a. ed., ISBN#9780160792045.
33 Mark Stein, "Export Opportunities Aren't Just for the Big Guys", *New York Times* (24 de marzo de 2005): C-1.
34 Jiang Jingjing, "Wal-Mart's China Inventory to Hit US $18B this Year", *China Business Weekly*, recuperado el 29 de noviembre de 2004 de www.chinadaily.com.cn/english/doc/2004–11/29/content_395728.htm
35 Anna Thomas y Susan Bridgewater, "Internet and Exporting: Determinants of Success in Virtual Export Channels", *International Marketing Review* 21:4 (2004): 393.
36 Merlin Bettina, "Internet Marketing in Exports—A Useful Tool for Small Businesses", *Small Enterprise Development* (diciembre de 2004): 38.
37 Pascal-Emmanuel Gobry, "Asian Scalpers Are Wiping Out Apple's Supply Of iPad 2s In New York", recuperado el 31 de mayo de 2011 de www.businessinsider.com/ipad-scalpers-new-york-2011-3
38 Andrew Bernard, Bradford Jensen, y Peter Schott, "Importers, Exporters, and Multinationals: A Portrait of Firms in the U.S. that Trade Goods", Documento de trabajo NBER núm 11404, junio de 2005.
39 Statistical Overview, 2009, Administración de Comercio Internacional de Estados Unidos, recuperado el 12 de mayo de 2011 de www.trade.gov/mas/ian/smeoutlook/tg_ian_001925.asp
40 Andrew Bernard, Bradford Jensen y Peter Schott, "Importers, Exporters, and Multinationals: A Portrait of Firms in the U.S. that Trade Goods", Documento de trabajo NBER núm. 11404, junio de 2005.
41 Bases de los tipos de cambio yuan-dólar de 0.154/1 para el 6 de mayo de 2011.
42 Es discutible, un supuesto irreal, pero lo hacemos en pro de la comodidad.
43 "Table 1. Civilian workers, by major occupational and industry group", *U.S. Bureau of Labor Statistics*, recuperado el 9 de mayo de 2011 de www.bls.gov/news.release/ecec.t01.htm
44 "How Much Would The iPad 2 Cost If It Was Made in the U.S.A?,[[[8239>]]]" Stone Street Advisors, recuperado el 9 de mayo de 2011 de http://stonestreetadvisors.com/2011/05/06/how-much-would-the-ipad-2-cost-if-it-was-made-in-the-u-s-a; Andrew Rassweiler, "iPad 2 Carries Bill of Materials of $326.60, IHS iSuppli Teardown Analysis Shows", recuperado el 9 de mayo de 2011 de www.isuppli.com/teardowns/news/pages/ipad-2-carries-bill-of-materials-of-$326-60-ihs-isuppli-teardown-analysis-shows.aspx
45 L. Leonidou, "An Analysis of the Export Barriers Hindering Small Business Export Development", *Journal of Small Business Management* (2004): 279-302; Martina Battisti y Martin Perry, "Creating Opportunity for Small-firm Exporters through Regional Free Trade Agreements: A Strategic Perspective from New Zealand", *Australasian Journal of Regional Studies* (2008): 275–286.
46 Documento de la OCDE y la OCDE-APEC sobre eliminación de barreras comerciales para permitir el acceso de pequeñas y medianas empresas al mercado internacional (2006). Vea también Alan Bauerschmidt, Daniel Sullivan y Kate Gillespie "Common Factors Underlying Barriers to Export Studies in the U.S. Paper Industry", *Journal of International Business Studies*, 16:3 (1985): 111–123.
47 "Congress Pushes More Export Financing for Small Business", *Associated Press* (5 de septiembre de 2006).
48 J. Laurie Flynn, "Poor Nations Are Littered with Old PC's, Report Says", *New York Times* (24 de octubre de 2005): C-2.
49 "Africa Waste Trade", recuperado el 4 de mayo de 2011 de www1.american.edu/TED/oauwaste.htm; los cálculos para los países desarrollados fueron tomados de Hazardous Waste Disposal, www.uos.harvard.edu/ehs/environmental/hw_faq_answers.shtml; Leslie Kaufman, "A Green Way to Dump Low-Tech Electronics", *New York Times* (30 de junio de 2009).
50 Helen Baulch, "Error: Dumping Does Not Compute", *Alternatives Journal* (verano de 2002): 2.
51 Informado por Karl Schoenberger, "E-Waste Ignored in India", *Mercury News*, recuperado el 4 de mayo de 2011 de www.ban.org/ban_news/ewaste_ignored_031228.html
52 "After Dump, What Happens to Electronic Waste?", *NPR*, recuperado el 19 de abril de 2011 de www.npr.org/2010/12/21/132204954/after-dump-what-happens-to-electronic-waste
53 Helen Baulch, "Error: Dumping Does Not Compute", *Alternatives Journal* (verano 2002): 2.
54 "The Digital Dump: Exporting Reuse and Abuse to Africa", *Basel Action Network*, recuperado el 4 de mayo de 2011 de www.ban.org/banreports/10-24-05/index.htm
55 Basel Action Network, recuperado el 5 de mayo de 2007 de www.ban.org/index.html; Flynn, "Poor Nations Littered with Old PCs".
56 "E-Waste Importers", *Hazardous Waste Superfund Week* (23 de diciembre de 2002).
57 "Where Does E-Waste End Up?", recuperado el 4 de mayo de 2011 de www.greenpeace.org/international/campaigns/toxics/electronics/where-does-e-waste-end-up
58 Kaufman, "A Green Way to Dump Low-Tech Electronics".
59 Vea "Secretariat of the Basel Convention, Competent Authorities", recuperado el 26 de marzo de 2009 de www.basel.int. Por definición, una "Autoridad competente" significa una autoridad gubernamen-

tal designada por un Partido para ser responsable dentro de tales áreas geográficas conforme el Partido disponga, para recibir la notificación de un movimiento transfronterizo de residuos peligrosos u otros residuos y de cualquier información relacionada con ello, y para responder a tales notificaciones.

60 John Kerr, "Exporters Need to Connect with Customers", *Logistics Management* (1 de marzo de 2006): 41.

61 O'Gorman, C. (2000), "Strategy and the Small Firm", en S. Carter y D. Jones-Evans (eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice, and Policy* (Harlow: Prentice Hall, FT Pearson).

62 "The Benefits of Exporting".

63 Spectra Colors of NJ, recuperado el 15 de mayo de 2011 de ww.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_023038.asp

64 Kerr, "Exporters Need to Connect with Customers".

65 "Schumpeter: The Case against Globaloney", *The Economist* (20 de abril de 2011): 52.

66 Incoterms es la abreviatura de International Commercial Terms (Términos de Comercio Internacional), que son las reglas para dividir los costos y riesgos en las transacciones de venta internacional.

67 La factura comercial, por ejemplo, contiene información tal como país de origen, puerto de entrada al que está destinada la mercancía, información del importador y del exportador, una descripción detallada de la mercancía incluyendo su precio de compra y la divisa utilizada para la venta.

68 "The Benefits of Exporting".

69 Ibídem.

70 Ibídem.

71 Ibídem.

72 Japón, por ejemplo, depende de varias oficinas como la Small and Medium Enterprise Agency, la Agency of Industrial Science and Technology, y el Ministry of International Trade and Industry. Este último, al que comúnmente se conoce como el MITI, desarrolla políticas y proporciona asistencia para ayudar a las empresas japonesas a hacer comercio.

73 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. Los intermediarios comerciales ayudan a navegar entre las complejidades de seguridad nacional. Las regulaciones gubernamentales en aumento con respecto a lo que puede ser enviado a dónde y a quién han prolongado los retrasos fronterizos.

74 Vea Departamento de Comercio de Estados Unidos, *Guide to Exporting*, 1998, p. 20; Philip MacDonald, *Practical Exporting and Importing*, 2a. ed. (Nueva York: Ronald Press, 1959): 30–40.

75 Courtney Fingar, "ABCs of EMCs", The Federation of International Trade Associations (julio de 2001); Nelson T. Joyner, "How to Find and Use an Export Management Company", recuperado el 9 de mayo de 2007 de www.fita.org/aotm/0499.html

76 Geoffrey G. Jones, *The Multinational Trader* (Routledge International Studies in Business History, 1998).

77 "Basic Question: To Export Yourself or to Hire Someone to Do It for You?", *Business America* (27 de abril de 1987): 14–17.

78 Debido a que es imposible hacer un análisis práctico de los procedimientos de importación en cada país del mundo en este capítulo, nos centramos en el tema de importar a Estados Unidos. Observamos que aunque los requisitos y procedimientos de Estados Unidos proporcionan una base suficiente para juzgar situaciones en otros países, cada empresa debe evaluar las regulaciones de importación aplicables en aquellos países donde planea hacerlo. Para consultar una tabla organizacional de la Oficina de Aduanas de Estados Unidos, incluyendo una de responsabilidades específicas, vaya a la página de inicio de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza, www.customs.ustreas.gov.

79 Banco Internacional y Banco Mundial, "Doing Business in 2007".

80 Departamento del Tesoro de Estados Unidos, Oficina de Aduanas de Estados Unidos, *Importing into the United States* (Washington, DC: Imprenta del Gobierno de Estados Unidos, septiembre de 1991).

81 Departamento de Comercio de Estados Unidos, *Guide to Exporting* (Washington, DC: Imprenta del Gobierno de Estados Unidos, 1998): 63.

82 Certified Worldwide LLC, recuperado el 4 de mayo de 2011 de www.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_020902.asp

83 Richard Armstrong, "The Top 40 3PLs 2010", *Logistics Quarterly Magazine* (2011).

84 Cita del CEO Robert Allen, Coffee & More, LLC, recuperado el 15 de mayo de 2011 de www.export.gov/articles/successstories/eg_success_story_022775.asp

85 Benson Smith y Tony Rutigliano, *Discover Your Sales Strengths* (Nueva York: Warner Business Books, 2003).

86 Javier Blas, "Nations Turn to Barter Deals to Secure Food", *Financial Times*, recuperado el 11 de marzo de 2009 de www.ft.com/cms/s/ 0/3e5c633c-ebdc-11dd-8838-0000779fd2ac.html; Dan West, "Countertrade—An Innovative Approach to Marketing", recuperado el 15 de mayo de 2007 de www.barternews.com/approach_ marketing.htm. En un tono más exótico, Pepsi-Cola, que tiene los derechos de comercialización para el vodka Stolichnaya en todo Estados Unidos, entrega jarabe que es pagado con vodka Stolichnaya. Además, en un inicio, Pepsi recibió 17 submarinos, un crucero, una fragata y un destructor del gobierno ruso como pago por los productos Pepsi. A su vez, Pepsi vendió su "flota" de 20 buques de guerra como acero de desecho, recibiendo así el pago por los productos Pepsi que envió a la Unión Soviética.

87 V. S. Rama Rao, "Counter Trade", recuperado el 23 de mayo de 2011 de www.citeman.com/2390-counter-trade

88 El comercio compensatorio puede dividirse en dos clases: el trueque, basado en arreglos compensatorios usados para evitar el intercambio de dinero; y las recompras, compensaciones y contra-compras que se usan para imponer compromisos recíprocos entre las diversas partes.

89 Dan West, "Countertrade—An Innovative Approach to Marketing", recuperado el 12 de marzo de 2009 de BarterNews.com

90 Julie Sloane, Justin Martin y Alessandra Bianchi, "Small Companies That Play Big", *FSB Magazine* (1 de noviembre de 2006), citando a Ram Iyer.

91 Justin Lahart, "For Small Businesses, Big World Beckons", *WSJ.com*, recuperado el 27 de enero de 2011 de online.wsj.com/article/SB10001424052748703951704576092010276714424.html?mod=WSJ_hp_MIDDLENexttoWhatsNewsFifth

92 Sloane, citando a Everette Phillips.

93 ***Las fuentes incluyen las siguientes*:** Varias fuentes en www.Alibaba.com; Forbes Global (25 de abril de 2005): 30; TradeStats Express, recuperado el 1 de julio de 2009 de tse.export.gov; John Heilemann, "Jack Ma Aims to Unlock the Middle Kingdom", *Business 2.0 Magazin* (31 de julio de 2006); Jack Ma, "China Discovers Its Future", *International Herald Tribune* (17 de diciembre de 2008); "Alibaba Prepares for Global Expansion", *Financial Times* (19 de enero de 2009).

94 La Administración de Negocios Pequeños de Estados Unidos estima que el número de empresas pequeñas que exportan productos se triplicó de 1994 a 2004. En términos de flujos monetarios, el valor de las exportaciones de Estados Unidos aumentó de $731 mil millones en 2001 a $1.03 billones en 2006, mientras que las importaciones crecieron de $1.14 billones a $1.9 billones.

95 "Alibaba wields its pricing power", *Asia Times Online*, recuperado el 17 de febrero de 2011 de www.atimes.com/atimes/China_Business/MB18Cb01.html

capítulo 14

Inversión directa y estrategias colaborativas



Fuente: Thor Jorgen Udvang / Shutterstock.com

Objetivos

1. Clarificar por qué las empresas podrían necesitar el uso de modos distintos a la exportación para operar eficazmente en los negocios internacionales.
2. Comprender por qué y cómo las empresas hacen inversiones extranjeras directas.
3. Comprender los principales motivos que guían a los administradores en la elección de un acuerdo de colaboración para negocios internacionales.
4. Definir los principales tipos de acuerdos de colaboración.
5. Describir lo que se debe tener en cuenta al entrar en acuerdos internacionales con otras empresas.
6. Comprender por qué los acuerdos de colaboración tienen éxito o fracasan.
7. Ver cómo pueden las empresas gestionar diversos acuerdos de colaboración.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Si no puede vencerlos, únaseles.

— Proverbio estadounidense



CASO

El negocio de las burbujas: Coca-Cola

Navegando por todo el mundo en una góndola sucia.
Oh, ¡haber vuelto a la tierra de Coca-Cola!

— Bob Dylan, "When I paint my masterpiece"

Aunque Estados Unidos es "la tierra de la Coca-Cola" de Dylan, más de la mitad de los ingresos de la empresa provienen de los más de 200 países donde se vende.[1] La marca Coca-Cola (Coke) es una de las más reconocidas del mundo; por ello otras empresas, como Coca-Cola Clothing en Brasil, pagan cuotas de licencias a Coke para utilizar el logotipo en sus productos y tiendas. Para 2011, la compañía tenía 15 marcas que vendían más de mil millones de dólares estadounidenses anuales, y probablemente usted está familiarizado con la mayoría de ellas. Sin embargo, tal vez puede nombrar sólo unos cuantos de los más de otros 400 nombres de marca que utiliza esta empresa a nivel mundial en sus cinco segmentos de bebidas: bebidas hechas de jugo, bebidas energéticas, agua, bebidas refrescantes y bebidas rehidratantes. Aquí presentamos algunas que usted tal vez no pueda reconocer: Bonaqua Bonactive (Hong Kong), Novida (Kenia), Far Coast (Singapur), Mother (Australia), Multon (Rusia), y Nanairo Acha (Japón). La empresa se describe a sí misma como fabricante, distribuidor y comercializador de bebidas sin alcohol. (La fotografía de apertura muestra un globo aerostático que tiene la forma de una botella de Coca-Cola volando sobre Pattaya, Tailandia, durante un festival de globos).

UN POCO DE HISTORIA

Coca-Cola se originó como una bebida gaseosa en 1886, comenzó a embotellarse en 1894, empezó a venderse en fuentes de sodas de Canadá y México en 1897, e inició su primera planta embotelladora en el extranjero en Panamá en 1906. Coke continuó ampliándose internacionalmente durante las décadas de 1920 y 1930, abriendo incluso un departamento exterior en 1926. Pero su gran impulso internacional vino durante la Segunda Guerra Mundial. Reconociendo que la guerra traería escasez de azúcar, uno de los ingredientes esenciales para elaborar Coke, su director general anunció en la radio nacional que la empresa se aseguraría de que todo el personal militar de Estados Unidos destacado en todo el mundo pudiera comprar Coca-Cola. Su mensaje de propaganda funcionó. Coca-Cola no sólo consiguió todo el azúcar que quiso, aunque los hogares estadounidenses raramente encontraran azúcar en las tiendas de abarrotes, también obtuvo permiso para construir 64 plantas embotelladoras alrededor del mundo durante la guerra.

Cuando terminó la guerra, Coca-Cola era conocida casi en todas partes, y el personal de servicio que regresó del frente se había convertido en cliente leal. Hoy, la red de esta empresa tiene más de mil plantas y opera una flota de camiones repartidores cinco veces más grande que la flota de UPS. Posee la mayor participación del mercado de bebidas refrescantes, y más de 16 mil bebidas de Coca-Cola se consumen en el mundo cada segundo.

ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Proveedores

Aunque la oferta de sus productos y un hábil marketing son los pilares del éxito de Coca-Cola, esta empresa no podría haber alcanzado su actual posición por sí sola. Compra a más de 84 mil proveedores, y necesita ayuda en casi todos los aspectos de sus operaciones. Por ejemplo, en 1996 formó una empresa conjunta de tres vías para realizar una instalación en Kirguistán. La empresa conjunta contrató a un operador turco (Fintraco Insaat ve Taahhut) bajo un contrato llamado llave en mano que utilizó 400 camiones para llevar suministros desde Turquía solamente para construir la planta.

En otro ejemplo, Coca-Cola ha pagado por tener un lugar de encuentro para exposiciones y entretenimiento llamado Coca-Cola Dome en Johannesburgo, Sudáfrica. El propietario del sitio es Sasol Pension Fund, que a su vez paga a Thebe Entertainment and Events una cuota contractual por la administración del edificio. En suma, cuando opera tanto nacional como internacionalmente, Coca-Cola utiliza una variedad de formas de trabajo colaborativas, y tiene diferentes niveles de participación en las operaciones que le dan soporte a su negocio.

La única área en que Coca-Cola mantiene un control estricto de propiedad es en la producción de su concentrado, asegurando así que su "fórmula secreta" no caiga en manos de competidores.

Franquicias: embotelladoras

Coca-Cola ve a sus embotelladoras de todo el mundo como la columna vertebral de la empresa. Estas embotelladoras operan bajo acuerdos de franquicia en los que cada una tiene derechos exclusivos para vender dentro de un territorio determinado. No sólo embotellan las bebidas de Coke, sino que también las entregan a puntos de venta tales como tiendas de abarrotes y máquinas expendedoras. Montan pantallas publicitarias en las tiendas e incluso se aseguran de que las botellas estén bien alineadas en los supermercados. En resumen, conocen y responden bien a sus mercados locales. Al transferir estas actividades a las embotelladoras franquiciadas, Coca-Cola puede concentrar sus esfuerzos en lo que percibe puede hacer mejor. Y estos esfuerzos ayudan a la rentabilidad de las embotelladoras. Sin embargo, al entregar estas actividades, Coke pierde algo de control, como en la distribución y en las asignaciones presupuestarias a medida que cambian los gustos de los consumidores. Por esta razón, aumentó su participación de 34 por ciento a 100 por ciento en las operaciones norteamericanas de la embotelladora Coca-Cola Enterprises en 2010.

¿Qué ganan las embotelladoras?

Entonces, ¿qué obtienen las embotelladoras a cambio al pactar acuerdos con Coca-Cola?

1. Obtienen los resultados de la innovación de Coca-Cola en el desarrollo de nuevos productos, como Coca-Cola Zero, y

de campañas publicitarias que ayudan a venderlos en todo el mundo. Estas campañas incluyen temas tales como "El lado Coca-Cola de la vida", "Es sentir de verdad", "Las cosas van mejor con Coca-Cola" y "Quisiera al mundo darle hogar".

2. Se benefician del estricto control de calidad de Coca-Cola, que incluye los procedimientos adecuados de purificación del agua y su inspección, así como la mezcla del jarabe concentrado y la carbonatación. El control de calidad es importante ya que un desliz en alguna planta embotelladora puede afectar negativamente las ventas en muchos países.

3. Reciben ayuda para instituir procesos de trabajo que aumenten su eficiencia. Coca-Cola estudia y compara embotelladoras, y debido a que no están en competencia entre sí, Coca-Cola comparte la información entre ellas. Por último, pero no menos importante, Coca-Cola hace el concentrado que deben comprar todas sus embotelladoras.

La franquicia como una gran empresa

Algunos de los franquiciados son bastante grandes y se cotizan públicamente. Por ejemplo, Coca-Cola HBC tiene su sede en Grecia, derechos de operación en 28 países con una población combinada de 550 millones, y cotiza en las bolsas de valores de Grecia, Reino Unido, Australia y Estados Unidos. Cuando los derechos de franquicia cubren un vasto territorio, los franquiciados generalmente subfranquician a embotelladoras en toda la región.

Unas pocas grandes franquicias representan un gran porcentaje de las ventas mundiales de Coca-Cola. En éstas, Coca-Cola ha tomado una propiedad minoritaria significativa, que es suficiente para tener influencia considerable en las operaciones.

OPCIONES DE PROPIEDAD

La propiedad de Coca-Cola en el extranjero varía sustancialmente. Por ejemplo, en China, tiene la propiedad total de su planta de concentrado, pero mantiene alianzas estratégicas con diversas plantas embotelladoras. La propiedad de Coca-Cola en las operaciones de embotellado extranjeras se ha vuelto lo suficientemente significativa como para haber constituido un Grupo de Inversión de Envasado dentro de la empresa. A veces ha tomado una posición de capital en el extranjero, incluso una de su total propiedad, para mantener la producción en donde desea venderla. Por ejemplo, en Filipinas, Coca-Cola compró algunas embotelladoras de bajo rendimiento —que de lo contrario hubieran cesado su producción— y las fusionó con operaciones embotelladoras exitosas del lugar. Al entrar en el mercado vietnamita, lo hizo con un socio local en forma de una empresa conjunta de embotellado que necesitaba ayuda financiera y de marketing de Coca-Cola. Después que la operación se hizo viable, Coke vendió su participación.

Además, Coca-Cola a veces ha tenido que conformarse con una empresa conjunta cuando podría haber preferido la propiedad total. Un ejemplo de ello es India. Coca-Cola alguna vez abandonó el mercado debido a la insistencia del gobierno indio en conocer la fórmula del concentrado de Coke. Al regresar unos 15 años más tarde, el gobierno indio requirió a Coca-Cola (y también a PepsiCo) que compartiera la propiedad con una empresa de India. Otro caso fue cuando deseaba adquirir Inca Kola, la marca de bebidas refrescantes más grande en Perú. La familia propietaria de Inca Kola se negó a vender toda la compañía, y Coke se conformó con la propiedad de la mitad.

PAÍSES ROJOS CONTRA PAÍSES AZULES

Mientras que los dos principales partidos políticos de Estados Unidos hablan de estados rojos y azules, los dos principales competidores de bebidas refrescantes se refieren a países rojos (Coca-Cola, gris medio en el mapa 14.1) y azules (Pepsi, gris oscuro en el mapa 14.1) donde cada uno tiene la mayor cuota de mercado.

Coca-Cola no sólo le lleva la ventaja a PepsiCo en la mayoría de los mercados extranjeros —también depende mucho más de las ventas en el extranjero que PepsiCo—. Esto es positivo para el futuro de Coke porque las ventas de bebidas refrescantes en Estados Unidos han venido disminuyendo.

Mercados competitivos y líneas de producto

Gran parte de la futura relación de competencia entre Coca y Pepsi dependerá de lo que suceda en los dos mercados con mayor potencial de crecimiento: China e India. No sólo son los dos países más poblados, sino que su consumo per cápita anual de bebidas refrescantes también es bajo (por ejemplo, 1.2 litros en China y 0.1

MAPA 14.1 Nos gustaría venderle una cola al mundo

En los países en gris medio, Coca-Cola le lleva la delantera a Pepsi en participación de mercado; Pepsi a Coca-Cola en los países en gris oscuro. Por supuesto, los dos gigantes de las bebidas refrescantes también compiten en muchos otros lugares, pero los datos de participación de mercado no están disponibles para algunas áreas. Tengamos en cuenta que aunque los países gris medio superan en número a los gris oscuro, las dos naciones más pobladas del mundo, China e India, están en la columna gris oscuro. Los datos reflejan solamente 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), recuperado de www.nytimes.com (consultado el 5 de noviembre de 2007). Datos de Euromonitor International y Coca-Cola Co.



litros en India en comparación con 31.3 litros en Estados Unidos y 20.2 litros en Brasil); así, parece haber un gran potencial de crecimiento en esos mercados a medida que crezcan las economías. El potencial de crecimiento en esos dos mercados, sin duda, ha influido en la aceptación de ambas empresas de las condiciones de funcionamiento impuestas en India, las cuales en otros lugares tal vez no hubieran aceptado. El mapa 14.1 muestra a Pepsi a la cabeza en ambos mercados; sin embargo, este mapa es sólo para las versiones regular y de dieta de las bebidas. En China, Coca-Cola lidera en ventas totales de bebidas refrescantes carbonatadas, en gran parte porque Sprite es la marca de mayor venta allí. Además, Minute Maid Pulpy de Coca-Cola, una bebida para el mercado chino, es una de sus marcas de mil millones de dólares al año.

Coca-Cola ha aprendido que debe ampliar su línea de productos, y que hacerlo añadiendo simplemente saborizante de cereza o vainilla a Coca-Cola no es suficiente. Si Coca-Cola no ofrece una mayor variedad de bebidas sin alcohol, podría perder sus ventas exclusivas a los grandes clientes, como las franquicias de empresas de alimentos y de líneas aéreas. Las embotelladoras de Coca-Cola también han añadido producción y distribución de productos no disponibles de Coke, como la bebida de café latte de Cadbury Schweppes, Cinnabon.

La colaboración como estrategia de expansión

Debido a los cambios en el mercado de bebidas sin alcohol, Coca-Cola ha ido ampliando su oferta de productos de cuatro maneras:

- Desarrollando nuevos productos.
- Adquiriendo empresas que tienen productos complementarios.
- Obteniendo licencias para usar las marcas comerciales de otras empresas.
- Distribuyendo bebidas refrescantes de otras empresas.

Coca-Cola ha estado haciendo algo de esta ampliación por cuenta propia, algo en asociación con otras empresas, y algo más a través de adquisiciones. Éstas han sido muy amplias, incluyendo compañías de jugos en Brasil y Rusia y empresas de agua de especialidad en Dinamarca, Alemania y Estados Unidos. Tiene una empresa conjunta con Nestlé para los productos de té fuera de Estados Unidos, y una empresa conjunta con Cargill para desarrollar un nuevo edulcorante para adicionarlo a las bebidas. Está gastando mucho en otorgar licencias para la producción y venta de bebidas con marcas diferentes. Uno de los más importantes acuerdos de licencia lo tiene con Danone para varias marcas de agua, incluyendo Sparkletts. También distribuye las bebidas sin alcohol de Seagram's, como agua de soda, *tonic* y *ginger ale*.

Introducción

Tal como nos muestra la figura 14.1, las empresas deben elegir un modo de funcionamiento internacional para cumplir con sus objetivos y llevar a cabo sus estrategias. El capítulo anterior examinó la exportación y la importación, los modos preferidos y más comunes de hacer negocios internacionales. Sin embargo, existen factores convincentes que pueden volver imprácticas estas opciones. Cuando las empresas dependen, en cambio, de la producción extranjera, pueden poseerla en su totalidad o en parte, desarrollarla o adquirirla, y/o utilizar algún tipo de acuerdo de colaboración con otra compañía.

La figura 14.2 muestra los tipos de modos de funcionamiento asociados con cada una de estas opciones, categorizadas por si la empresa tiene propiedad extranjera, si está implicada la colaboración, y si la producción se encuentra en el país o en el extranjero. La empresa multinacional verdaderamente experimentada con una orientación totalmente global utiliza comúnmente la mayoría de los modos de operación disponibles, seleccionándolos según las capacidades de la empresa, el producto específico, y las características de funcionamiento extranjeras. Los modos pueden también combinarse, como sucede con la planta de concentrado de Coca-Cola instalada en China que es completamente propiedad de la empresa, además de sus plantas embotelladoras de propiedad parcial y las franquiciadas en ese país.

En este capítulo, examinaremos la exportación y la importación frente a otras opciones, los modos de funcionamiento asociados, y ventajas y problemas de cada una, entonces concluiremos con un análisis de la gestión de esos modos, particularmente a medida que las operaciones extranjeras evolucionan con el tiempo.

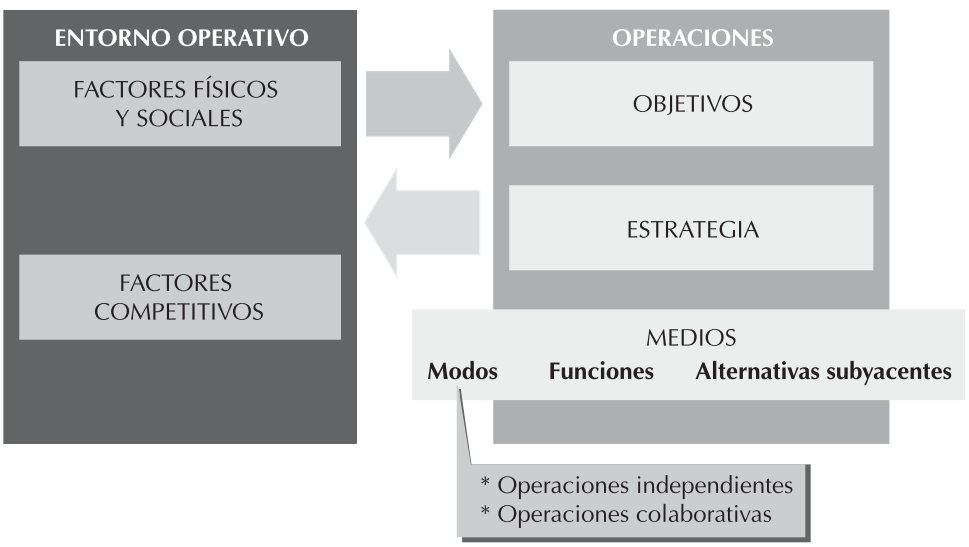


FIGURA 14.1 Factores que afectan los modos de operación en los negocios internacionales

Las empresas pueden realizar operaciones de negocios internacionales independientemente o en colaboración con otras empresas. La elección será determinada tanto por factores externos del entorno operativo de la empresa como por factores internos que incluyen sus objetivos, estrategias, y medios de operación (por ejemplo, modos de negocios internacionales tales como la exportación, las franquicias, etcétera).

PROPIEDAD DE LA PRODUCCIÓN	UBICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN País de origen	País extranjero
Arreglos participativos	a. Exportación	a. Operaciones de propiedad total. b. Propiedad parcial con el resto en propiedad de muchos accionistas. c. Empresas conjuntas. d. Alianzas estratégicas de capital.
Arreglos no participativos		a. Licencias. b. Franquicias. c. Contratos de administración. d. Proyectos llave en mano.

FIGURA 14.2 Expansión al extranjero: modos alternativos de operación

Una empresa puede optar por operar a nivel mundial ya sea a través de acuerdos participativos (por ejemplo, una empresa conjunta) o mediante acuerdos no participativos (por ejemplo, licencias). Las operaciones de exportación se realizan en el país de origen, mientras que todos los demás modos implican producción en ubicaciones extranjeras. Los modos incluidos en el área más oscura son acuerdos de colaboración. Tenga en cuenta que, en cualquier lugar determinado, una empresa puede llevar a cabo operaciones en múltiples formas.

¿Por qué puede no ser factible exportar?

Las empresas pueden encontrar más ventajas al producir en países extranjeros que al exportar hacia ellos. Las ventajas se producen bajo 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 desplazar mercancías o servicios internacionalmente son demasiado caros.
3. Cuando las empresas carecen de capacidad nacional.
4. Cuando los productos y servicios necesitan modificarse sustancialmente para ganar suficiente demanda de los consumidores en el extranjero.
5. Cuando los gobiernos impiden la importación de productos extranjeros.
6. Cuando los compradores prefieren productos originarios de un país en particular.

CUANDO ES MÁS BARATO PRODUCIR EN EL EXTRANJERO

Aunque las empresas pueden ofrecer productos o servicios deseados por los consumidores en el extranjero, producirlos en sus mercados internos puede ser demasiado costoso, especialmente si otras compañías pueden hacer sustitutos razonablemente similares en el extranjero a un costo menor. Por ejemplo, Turquía ha sido un mercado creciente para la venta de automóviles. Sin embargo, es generalmente menos costoso producir los vehículos en Turquía que exportarlos hacia allá, porque los obreros calificados y los sofisticados ingenieros del país cuestan menos y están dispuestos a trabajar más días por año y más horas por día que los trabajadores contratados en los países de origen. Así, los fabricantes de automóviles y muchos de sus proveedores han establecido producción en Turquía para atender a ese mercado.[2]

CUANDO EL TRANSPORTE CUESTA DEMASIADO

El transporte aumenta tanto los costos que resulta poco práctico exportar algunos productos.

El costo del transporte que se agrega a los costos de producción hace que exportar algunos productos y servicios sea impráctico. Por lo general, cuanto más lejos esté el mercado, más altos serán los costos de transporte, y cuanto mayores son éstos en relación con los costos de producción, más difícil es para las empresas desarrollar mercados de exportación viables. Por ejemplo, el costo de transporte internacional para una bebida refrescante es un alto porcentaje de los costos de fabricación, por lo que un precio de venta que incluyera ambos sería tan alto si se exportara que las empresas de bebidas refrescantes venderían muy poco del producto. Este inconveniente, como vimos en nuestro caso de introducción, es uno de los motivos por los que Coca-Cola depende de plantas embotelladoras locales. (Sin embargo, marcas como Perrier atienden con éxito algunos

nichos de mercado para agua embotellada exportada que se vende a altos precios en relación con los costos de producción).

Sin embargo, productos tales como los relojes de pulsera tienen bajos costos de transporte en relación con los costos de producción; por lo tanto, los fabricantes de relojes de pulsera pierden pocas ventas a través de la exportación. El resultado es que empresas como Universal Genève y Seiko exportan relojes desde Suiza y Japón, respectivamente, a los mercados donde venden.

Tenga en cuenta que los costos de transporte son dinámicos —dependiendo de los precios del combustible nueva infraestructura (por ejemplo, Canal de Panamá ampliado reduciría muchas distancias de exportación), factores de riesgo (por ejemplo, la piratería en altamar aumenta los costos de seguridad), y cambios climáticos (por ejemplo, el calentamiento global hace que el Paso del Noroeste sea una opción viable).

CUANDO LA CAPACIDAD NACIONAL NO ES SUFICIENTE

El exceso de capacidad:

- Generalmente conduce a la exportación en lugar de crear nuevas inversiones directas.
- Puede llevar a exportaciones competitivas debido a la fijación de precios basados en los costos variables.

Mientras una compañía tenga exceso de capacidad, puede competir eficazmente en los mercados de exportación, a pesar de los altos costos de transporte. Esta capacidad se produce cuando las ventas domésticas cubren los gastos fijos de operación, permitiendo a la empresa fijar los precios en el extranjero sobre la base de los costos variables en lugar de en los costos totales (variables + fijos). De hecho, su costo promedio de producción por unidad desciende generalmente a medida que aumentan las ventas en el extranjero, pero la disminución del costo continúa sólo mientras hay capacidad no utilizada.

Así, las empresas suelen producir en un lugar, desde el cual exportan antes de establecer plantas en más de un país. Volkswagen ubicó su primera planta para construir el nuevo Beetle en sus instalaciones de México, con la que atendió los mercados mundiales. Sin embargo, cuando la demanda empujó a esa planta hasta su máxima capacidad, Volkswagen construyó una segunda planta en Europa para atender los mercados de allá, liberando así capacidad en la planta mexicana para atender los mercados cercanos y reduciendo los costos de transporte para las ventas en Europa.[3]

CUANDO LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS NECESITAN MODIFICARSE

Las alteraciones de producto para los mercados extranjeros pueden llevar a la producción en el extranjero de esos productos.

Modificar productos para obtener suficientes ventas en un mercado extranjero afecta los costos de producción de dos maneras. En primer lugar, las empresas deben hacer una inversión adicional, como una empresa de automóviles que agregue una línea de montaje para poner volantes del lado derecho y también del izquierdo. En segundo lugar, pierden algunas de las ganancias obtenidas a partir de la producción en gran escala. Mientras deban tener en operación una línea adicional, pueden colocarla cerca del mercado que desean atender.

Cuanto más se deba modificar un producto para los mercados extranjeros, más probablemente se cambiará parte de la producción al extranjero. El fabricante de electrodomésticos Whirlpool, por ejemplo, encuentra que la mayor demanda en Estados Unidos es para las lavadoras de carga superior con gran capacidad y voltaje de 110, mientras que la mayor demanda europea es para las lavadoras de carga frontal (más eficiente en el uso de energía y agua) con una capacidad menor y voltaje de 220.[4] Dadas las diferencias en las preferencias de las características del producto, Whirlpool produce tanto en Estados Unidos como en Europa.

Revisión de concepto

En el capítulo 8 explicamos por qué los gobiernos actualmente están reduciendo las restricciones comerciales, ya sea a través de **integración bilateral** (en la que dos países acuerdan cooperar), **integración regional** (en la que un grupo de países geográficamente relacionados accede a cooperar) o acuerdos alcanzados por la **OMC**, que sirve como foro multilateral. Aquí observamos que los importadores siguen encontrando ciertas restricciones regulatorias, algunas de las cuales están diseñadas para fomentar formas de inversión directa.

CUANDO LAS RESTRICCIONES COMERCIALES OBSTACULIZAN LAS IMPORTACIONES

Aunque los gobiernos han reducido las barreras de importación, todavía restringen muchas importaciones. Como resultado, las empresas pueden encontrarse con que deben producir en un país extranjero si pretenden vender allí. Éste ha sido el caso con muchas compañías automotrices —Volkswagen, Mercedes Benz, BMW, Renault y Fiat— las cuales decidieron fabricar en India porque India cobraba un impuesto de más del 100 por ciento sobre los automóviles importados totalmente construidos en el extranjero.[5]

Los gerentes deben ver las barreras de importación junto con otros factores, tales como el tamaño del mercado del país que impone las barreras y la escala de la tecnología utilizada en la producción. Por ejemplo, las restricciones comerciales a la importación han sido altamente influyentes para tentar a los productores de automóviles a ubicarse en Brasil debido a su gran mercado. Las restricciones similares en los países de América Central han sido ineficaces debido a sus

pequeños mercados. Sin embargo, las barreras de importación centroamericanas a los productos que requieran menos cantidad de inversión de capital para la producción, como los farmacéuticos, han sido altamente eficaces para atraer las inversiones directas porque estas industrias pueden ser eficientes con mercados y tecnologías de menor escala.

Los acuerdos comerciales regionales o bilaterales también pueden atraer inversiones directas, posiblemente porque crean un mercado ampliado que puede justificar las economías de escala y la capacidad para exportar parte de la producción. El ingreso a la Unión Europea fue un factor que afectó el aumento de la inversión extranjera directa en Bulgaria, Grecia, Rumania y Eslovenia. Además, la posibilidad de ingresar a la UE estimuló la afluencia de inversión extranjera directa a Albania, Bosnia y Herzegovina, Macedonia y Turquía.[6]

CUANDO EL PAÍS DE ORIGEN SE CONVIERTE EN UN PROBLEMA

A veces los consumidores prefieren los bienes de producción nacional debido a:

- El nacionalismo.
- La creencia de que esos productos son mejores.
- Temor de que los bienes fabricados en el extranjero no pueden ser entregados a tiempo.

Si los consumidores prefieren comprar bienes producidos en su propio país en lugar de en otro (quizás por el nacionalismo), exportarles será difícil.[7] Pueden presionar para tener etiquetas de identificación que muestren qué bienes se producen internamente, como los productos hechos en Australia.[8] Pueden requerir etiquetas que muestren dónde se elaboran los productos, como sucede con el etiquetado de productos agrícolas en Estados Unidos. O podrán exigir a los gobiernos que compren productos o servicios nacionales, tales como los de la Ley estadounidense para alivio de desastres de 2010.

Los consumidores pueden preferir mercancías de determinados países, creyendo que son superiores, como los coches alemanes y la moda italiana.[9] También pueden temer que sea más difícil conseguir servicio y piezas de repuesto para los productos importados. Finalmente, las empresas que utilizan sistemas de fabricación justo a tiempo (just-in-time) favorecen a los proveedores cercanos que pueden entregar rápida y confiablemente. En cualquiera de estos casos, las empresas pueden encontrar ventajas en colocar la producción donde sea mejor aceptada.

Acuerdos participativos de capital extranjero de no colaboración

En las situaciones donde no es factible exportar, una empresa puede optar por contratar a otra empresa para producir o prestar servicios en su nombre —una transacción en el mercado entre entidades sin relación—. Dada la desventaja de las empresas extranjeras y los costos adicionales de invertir en el extranjero, contratar a otra empresa es atractivo, pero sólo si la gerencia puede encontrar un proveedor extranjero en condiciones aceptables. La medida en que las empresas tomen control sobre el capital propio en operaciones extranjeras en las operaciones extranjeras —tal como almacenes, oficinas de ventas o instalaciones de producción— indica el fracaso en el mercado para encontrar dichos proveedores extranjeros. En estos casos, las empresas deben controlar la producción extranjera dentro de sus propias estructuras gerenciales (jerarquías internas) y no depender del mercado externo para que lo haga por ellos.[10] Recuerde los cuatro tipos de arreglos de capital mostrados en la figura 14.2. En esta sección, analizamos los dos que no implican colaboración: las operaciones de propiedad total y la propiedad parcial con el resto en propiedad de muchos accionistas. También analizamos los recursos y métodos para realizar inversión extranjera directa.

Revisión de concepto

Recordemos que al analizar la **estrategia global** como un tipo de estrategia internacional en el capítulo 11, explicamos por qué algunas empresas tratan al mundo como si fuera un mercado único, prefiriendo integrar y medir el rendimiento de forma global y no sobre una base de país por país. Aquí observamos que la estrategia de tener filiales de propiedad total apoya una estrategia internacional global.

TOMAR EL CONTROL: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Generalmente, cuanta más propiedad tenga una empresa, mayor será su control sobre las decisiones. Sin embargo, los gobiernos suelen proteger a los propietarios minoritarios de manera que los propietarios mayoritarios no actúen contra sus intereses, así las empresas pueden optar por 100 por ciento de la propiedad si desean tener el control. Hay tres principales explicaciones para que las empresas deseen tener una participación mayoritaria: la *teoría de la internalización*, la *teoría de la apropiabilidad* y la *libertad para perseguir objetivos globales*.

Internalización El control a través de manejar uno mismo las operaciones se denomina **internalización**.[11] El concepto proviene de la *teoría de los costos de transacción*, la cual sostiene que las empresas deben buscar el menor costo entre realizar las operaciones internamente y contratar a

terceros para hacerlo por ellas. En la realidad, una empresa puede no encontrar fácilmente otra empresa para manejar sus operaciones debido a, digamos, una tecnología única o difícil de entender. En otros casos, hacerlo uno mismo puede reducir los costos por una serie de razones:

1. *Diferentes unidades operativas dentro de la misma empresa suelen compartir una cultura corporativa común, que agiliza la comunicación*. Los ejecutivos que participaron en una reunión cumbre sobre liderazgo de pensamiento en estrategias digitales llegaron a la conclusión de que la falta de confianza, la terminología común y el conocimiento son obstáculos importantes para el éxito colaborativo.[12]
2. *La empresa puede utilizar a sus propios gerentes, quienes entienden y están comprometidos con llevar a cabo sus objetivos.* Cuando GE adquirió una participación mayoritaria en la compañía húngara Tungsram, pudo acelerar el control y los cambios porque puso a los gerentes de GE en puestos clave.[13]
3. *La empresa puede evitar prolongadas negociaciones con otra empresa sobre asuntos tales como la forma de compensación de cada una por sus contribuciones.* Los fabricantes de automóviles estadounidense GM y ruso AvtoVAZ terminaron la producción en su empresa conjunta en Rusia mientras negociaban un precio más alto para los componentes críticos suministrados por AvtoVAZ.[14]
4. *La compañía puede evitar posibles problemas de cumplimiento*. Tommy Hilfiger demandó a Mountain High Hosiery, fabricante de sus calcetines, por vender barato a distribuidores no autorizados, lo que abarató la imagen de marca.[15]

Apropiabilidad La idea de negar acceso a los recursos a los competidores se llama **teoría de apropiabilidad**.[16] Las empresas son renuentes a transferir recursos vitales —capital, patentes, marcas registradas y conocimientos gerenciales— a otra organización por temor a que su posición competitiva se vea debilitada. De hecho, empresas automotrices chinas, como SAIV, Dongfeng y Changan, que tienen acuerdos de colaboración con los principales competidores automotrices globales, como GM, Volkswagen, Nissan y Ford, no guardan en secreto su deseo de aprender de sus socios para convertirse en competidores globales por derecho propio.[17] Sin embargo, las empresas están menos preocupadas por la apropiabilidad en los países que consideran tener un fuerte estado de derecho.[18] Por otra parte, como señala el caso de introducción, Coca-Cola, que se ha comprometido en una variedad de formas de colaboración con socios de todo el mundo, rechaza firmemente compartir la propiedad en la producción de su concentrado. La fórmula es simplemente demasiado fundamental para la viabilidad competitiva de la empresa.

Las empresas podrían desear operar a través de la inversión extranjera directa para disminuir la posibilidad de desarrollar competidores.



Libertad para perseguir una estrategia global Una empresa que tenga una subsidiaria extranjera de propiedad total puede más fácil permitir que sus operaciones formen parte de una estrategia global. Por ejemplo, una compañía estadounidense que es propietaria al 100 por ciento de una subsidiaria en Brasil podría implementar medidas para actuar más efectivamente frente a sus competidores y clientes actuales y potenciales a nivel global aunque estaría suboptimizando su rendimiento en Brasil. Por ejemplo, podría otorgarle un descuento a un cliente en Brasil para obtener un negocio del mismo cliente en Alemania. O puede estandarizar su producto para obtener ahorros de costo globales, a pesar de que esto podría producir cierta pérdida de ventas en Brasil. Pero si la empresa comparte la propiedad en Brasil, cualquiera de estas acciones puede ser perjudicial para los propietarios brasileños, quienes se negarían a realizar tales prácticas.

CÓMO REALIZAR INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

La propiedad de inversión extranjera directa se lleva a cabo mediante la transferencia al extranjero de activos financieros y/u otros activos tangibles o intangibles. Las empresas tienen dos formas de utilizar estos activos para invertir en el extranjero: pueden adquirir cierta participación en una operación existente o construir nuevas instalaciones —opción conocida como *inversión en instalaciones nuevas*. Las razones de cada una se mencionan a continuación:

Adquisición Que una empresa realice una inversión directa por adquisición o puesta en marcha depende, por supuesto, de que haya empresas disponibles para la compra. La reciente crisis económica mundial y las situaciones de quiebra han puesto a muchas empresas en el mercado, y otras, incluyendo las de otros países, han aprovechado esta oportunidad para comprarlas.[19]

Las ventajas de adquirir una operación existente incluyen:

- No agregar ninguna capacidad más al mercado.
- Evitar problemas de puesta en marcha.
- En ocasiones facilitar el financiamiento.

¿Por qué comprar? Hay muchas razones para buscar una adquisición. Una es obtener algún recurso vital que de lo contrario puede ser lento o difícil de asegurar para el inversionista.[20] Supongamos que una compañía tiene personal experto que el inversionista no puede contratar fácilmente a un buen precio por cuenta propia.[21] O, quizás, un inversionista podría adquirir el personal, pero carece de la experiencia necesaria para administrarlo con eficacia. Por ejemplo, muchas compañías rusas se han expandido recientemente a nivel internacional a través de la adquisición. Han obtenido buenas invenciones científicas y productos innovadores, pero no han adquirido experiencia en gestionar la transformación de la investigación y el desarrollo para tener éxito en el mercado.[22] Mediante la compra de una empresa, el comprador no sólo obtiene trabajo y gestión, sino también una organización existente con experiencia en la coordinación de funciones tales como el desarrollo de productos y su venta posterior.

Además, una empresa puede obtener la buena voluntad, la identificación de marca y el acceso a la distribución que son importantes para la comercialización de sus productos, especialmente si el costo y el riesgo de comenzar una nueva marca son altos. Recientemente, en Estados Unidos muchas inversiones chinas han sido mediante adquisiciones, aparentemente por el deseo de las compañías de ese país de garantizar marcas bien conocidas que les ayudarán a vender.[23]

También hay consideraciones financieras. Una empresa que depende sustancialmente del financiamiento local y no de la transferencia de capital puede encontrar a los proveedores locales de capital más dispuestos a poner dinero en una operación en curso conocida que a invertir en una empresa extranjera menos conocida. Una empresa extranjera también puede fusionarse con una empresa existente a través de un intercambio de acciones.

De otras formas, las adquisiciones pueden reducir los costos y riesgos —y ahorrar tiempo—. Una empresa puede ser capaz de comprar instalaciones, particularmente las de una operación con mal rendimiento, por menos de lo que sería el costo de una nueva construcción. Si un inversionista teme que un mercado no justifique la capacidad adicional, la adquisición le permite evitar el riesgo de precios deprimidos por exceso de capacidad. Por último, mediante la compra de una empresa, un inversionista evita las ineficiencias de la puesta en marcha y obtiene un flujo de efectivo inmediato en lugar de bloquear fondos durante la construcción.

Las empresas pueden optar por construir si:

- Ninguna empresa deseada está disponible para su adquisición.
- La adquisición dará lugar a problemas de remanente.
- La adquisición es más difícil de financiar.

Inversiones en instalaciones nuevas Aunque las adquisiciones ofrecen ventajas, las empresas invierten con frecuencia en sectores donde hay pocas empresas en operación, si es que hay alguna, así que encontrar una empresa para comprarla puede ser difícil. Por otra parte, los gobiernos locales pueden impedir las adquisiciones porque desean más competidores en el mercado y temen el dominio de éste por una única empresa extranjera.

Incluso si las adquisiciones están disponibles, a menudo no tienen éxito.[24] En primer lugar, darle la vuelta a una operación con mal rendimiento es difícil debido a posibles problemas de relaciones con el personal y laborales, a la mala voluntad hacia sus productos y marcas, y a instalaciones ineficientes o mal ubicadas. En segundo lugar, los gerentes de las empresas adquiridas y los adquirientes pueden no trabajar bien juntos debido a diferentes estilos gerenciales y culturas organizacionales o a conflictos sobre la autoridad decisoria.[25] Sin embargo, existe evidencia de que el éxito de las empresas adquirientes aumenta con una mayor experiencia de adquisición internacional.[26] La intuición nos dice que las adquisiciones hechas en países culturalmente más distantes tienen menor rendimiento que aquellas de países similares en lo cultural; sin embargo, la evidencia demuestra lo contrario, probablemente debido a una combinación de factores: beneficios organizacionales de mayor diversidad, mayor cuidado en la selección de distintos países (particularmente para obtener una mejor correspondencia entre culturas organizacionales), y un intento menor de integrar estas operaciones en la cultura corporativa.[27] Finalmente, una empresa extranjera puede encontrar que el financiamiento local es más fácil de obtener a través de la banca de desarrollo si construye instalaciones porque es capaz de demostrar que se están creando empleos.

¿Por qué colaboran las empresas?

Las empresas colaboran (usando alianzas que a menudo se llaman *alianzas estratégicas*) en el extranjero por muchas de las mismas razones que lo hacen a nivel nacional. En nuestro caso de introducción, vimos que Coca-Cola otorga franquicias de la mayoría de sus operaciones de embotellado en Estados Unidos y el extranjero. Sin embargo, hay otras razones para que colabore en el extranjero. Por ejemplo, estableció una empresa conjunta en India porque ahí la legislación prohíbe que tenga el 100 por ciento de propiedad. La figura 14.3 muestra las razones generales e internacionalmente específicas para los acuerdos de colaboración.

FIGURA 14.3 Acuerdos de colaboración y objetivos internacionales

Una empresa puede entrar en un acuerdo de colaboración internacional por la misma razón general por la que puede entrar en un acuerdo nacional (por ejemplo, diseminar los costos). En otros casos, puede entrar en un acuerdo de colaboración para cumplir con objetivos que son específicos para sus estrategias de expansión en el exterior (por ejemplo, diversificarse geográficamente)



TIPOS DE ALIANZAS

Se utilizan diferentes términos para describir las alianzas con base en sus objetivos y dónde se acomodan en la cadena de valor de una empresa. En términos de objetivos, las *alianzas de escala* tienen el objetivo de proporcionar eficacia al reunir activos similares con el fin de que los socios puedan realizar actividades comerciales en las que ya tienen experiencia. Coca-Cola y Procter & Gamble se aliaron para obtener beneficios de distribución mediante la combinación de ventas de abarrotes en jugos de Coke y refrigerios de P&G.

Las *alianzas de integración* utilizan recursos complementarios para que las empresas participantes puedan expandirse a nuevas áreas de negocio.[28] Mientras estamos en el tema, vamos a echar un vistazo a nuestro caso de apertura. En cuanto a su cadena de valor, el arreglo típico de franquicia de Coca-Cola con las embotelladoras exige un tipo de *alianza vertical*, porque cada socio funciona a un nivel diferente de la cadena de valor. Su asociación con Inca Kola, en cambio, exige una *alianza horizontal* porque extiende las operaciones de Coca-Cola en el mismo nivel de la cadena de valor.

Revisión de concepto

Presentamos la idea de la **cadena de valor** en el capítulo 11, donde explicamos cómo una compañía configura su cadena de valor global organizando una serie de actividades primarias y secundarias —actividades que incluyen naturalmente las operaciones de sus socios en el extranjero—. Sobra decir que sus alianzas globales deben ajustarse a la estructura de la cadena de valor de cada empresa.

MOTIVOS GENERALES PARA LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN

¿Por qué las empresas colaboran en operaciones nacionales o extranjeras? Como se explica en esta sección, los motivos incluyen distribuir y reducir los costos, la posibilidad de especializarse en sus competencias, evitar la competencia, asegurar integraciones verticales y horizontales y adquirir conocimiento.

Distribuir y reducir los costos Para producir o vender en el exterior, una empresa debe incurrir en ciertos costos fijos. Con un pequeño volumen de negocio, contratar a un especialista en lugar de hacerlo uno mismo puede resultar más barato porque el especialista puede distribuir los costos fijos en más de una empresa. Si el negocio aumenta lo suficiente, la empresa contratante puede entonces ser capaz de manejar el negocio de modo más barato por sí misma.

Una empresa con exceso de capacidad de producción o de ventas puede utilizar ese exceso para manejar las actividades de una empresa cliente. Esto puede reducir sus costos promedio al cubrir sus costos fijos más plenamente, y evitará que el cliente tenga que incurrir en costos fijos y más retrasos en la puesta en marcha y recepción de flujos de efectivo.

Las empresas individuales pueden carecer de recursos para "independizarse", especialmente las pequeñas y jóvenes.[29] Al juntar sus esfuerzos, pueden llevar a cabo actividades que de otra

A veces es más barato conseguir que otra empresa maneje el trabajo, especialmente:

- Cuando el volumen es pequeño.
- Cuando la otra empresa tiene exceso de capacidad.

manera estarían por encima de sus posibilidades. Pero las grandes empresas también pueden beneficiarse cuando el costo del desarrollo y/o de la inversión es muy alto. Por ejemplo, el costo para desarrollar el parque temático de Disney en Hong Kong era tan alto que Disney y el gobierno de Hong Kong comparten su propiedad y gastos.[30]

Revisión de concepto

Al examinar en el capítulo 12 la asignación del énfasis operativo de una empresa entre países, analizamos los factores que contribuyen favorablemente a establecer una **estrategia de diversificación** geográfica: es decir, que la tasa de crecimiento, la estabilidad de las ventas y los requisitos de control del programa sean bajos en cada mercado, que el tiempo competitivo de ventaja sea corto y que los efectos colaterales entre los mercados sean altos.

Una de las zonas de crecimiento más rápido para los acuerdos de colaboración ha estado en las industrias con proyectos demasiado grandes —tanto en las necesidades de capital como en las de recursos técnicos— como para que cualquier empresa los pueda manejar sola, como nuevos aviones y sistemas de comunicación. Desde el inicio del acuerdo, las diferentes empresas (a veces de diferentes países) acuerdan asumir el alto costo y el alto riesgo del trabajo de desarrollo necesario para implementar los diferentes componentes del producto final. Entonces una empresa líder compra los componentes a las empresas que hicieron parte de la labor de desarrollo. Un buen ejemplo de ello es el avión 787 de Boeing, que implica el desarrollo de componentes y producción con base en empresas de todo el mundo.

Especializarse en competencias (habilidades básicas) La **visión basada en los recursos** sostiene que cada empresa tiene una combinación única de habilidades. Una empresa puede buscar mejorar su rendimiento al concentrarse en aquellas actividades que mejor se adapten a sus competencias, dependiendo de otras empresas para proveerse de productos, servicios o actividades de apoyo en lo que es menos competente.

Esta concentración puede conducir a la colaboración horizontal o vertical. Tomemos la horizontal. En nuestro caso de introducción , hemos visto que el logotipo de Coca-Cola puede ser valioso para la venta de toda una variedad de productos, pero Coke considera que su competencia reside en las bebidas sin alcohol, entonces otorga licencia de su logotipo para que sea usado en prendas de vestir porque carece de habilidades e intereses en la producción de ropa. Ahora consideremos la colaboración vertical. Coca-Cola prefiere conceder franquicias de su embotellado para poder concentrarse en el desarrollo de productos innovadores y de publicidad. Sin embargo, un acuerdo de colaboración tiene un plazo limitado, lo que puede permitir a la empresa explotar un determinado producto, activo o tecnología por sí misma en una fecha posterior si cambian sus habilidades básicas.



Otorgar a otra empresa derechos sobre un activo puede generar beneficios en un producto que no se ajusta a la prioridad estratégica de la empresa basada en sus mejores habilidades.

Evitar o contrarrestar la competencia Cuando los mercados no son lo suficientemente grandes como para dar cabida a muchos competidores, las empresas pueden agruparse para no competir. También pueden combinar recursos para luchar contra un líder del mercado, como Coca-Cola y Danone que están uniendo esfuerzos para desafiar a PepsiCo y Nestlé en las ventas de agua embotellada en Estados Unidos.[31] O simplemente se pueden coludir para aumentar las ganancias de todos. Por ejemplo, Canpotex se compone de un grupo de empresas canadienses que se unieron para vender potasa fuera de Estados Unidos y Canadá y representan más de un cuarto del mercado mundial del producto.[32] Sólo unos pocos países toman medidas sustanciales contra la confabulación entre competidores.[33]

Asegurar integraciones verticales y horizontales Los potenciales ahorros de costos y las garantías de suministro pueden lograrse a través de la integración vertical. Sin embargo, tanto las pequeñas como las grandes empresas pueden carecer de la habilidad o los recursos necesarios para poseer y administrar todas las actividades de la cadena de valor. Un estudio de fabricantes pequeños y medianos de muebles argentinos demostró que a través de alianzas verticales no sólo ganaron eficiencias de fabricación y mejor acceso a los mercados mundiales, sino también obtuvieron mejor acceso a apoyo y suministros, por ejemplo, mediante dependencias gubernamentales y empresas privadas, al reunir los recursos utilizando alianzas horizontales.[34]

Las integraciones horizontales pueden proporcionar economías de alcance en la distribución, por ejemplo, al tener una línea completa de productos para vender, lo que aumenta las ventas por costo fijo a partir de una visita a los clientes potenciales. Por ejemplo, Duracell y Gillette combinan sus fuerzas de ventas para comercializar baterías y hojas de afeitar en muchas partes del mundo y obtener economías de alcance.[35]

Para obtener conocimiento Muchas empresas buscan acuerdos de colaboración para conocer la tecnología de un socio, sus métodos de operación, o el mercado local para que sus propias habilidades se amplíen o profundicen, haciéndolos más competitivos en el futuro.[36] Un ejemplo son las autoridades chinas que permiten a las compañías extranjeras explotar el mercado chino

a cambio de su transferencia de tecnología. A veces cada socio puede aprender del otro, motivo que da lugar a empresas conjuntas entre vinicultores de Estados Unidos y Europa —como Opus One Winery, propiedad de Robert Mondavi de Constellation Brands en Estados Unidos, y Baron Philippe, de Rothschild de Francia.[37]

MOTIVOS INTERNACIONALES PARA ESTABLECER ACUERDOS DE COLABORACIÓN

En esta sección seguimos analizando por qué las empresas entran en acuerdos de colaboración, cubriendo las razones aplicables sólo a las operaciones internacionales. Específicamente, las razones son obtener activos específicos de la localización, superar las restricciones jurídicas de cada gobierno, diversificarse geográficamente y minimizar la exposición al riesgo.

Adquisición de activos específicos de la localización En el extranjero, las diferencias culturales, políticas, competitivas y económicas entre países crean barreras para las empresas. Aquellos que estén mal equipados para manejar estas diferencias pueden buscar la colaboración con empresas locales para que les ayuden. Cuando Walmart intentó entrar primero en el mercado japonés por su cuenta, se dio por vencido tras obtener decepcionantes ventas. Desde entonces ha regresado con un socio japonés, Seiyu, que está más familiarizado con las normas y gustos japoneses en cuanto a la apertura de nuevas tiendas.[38] De hecho, en Japón la mayoría de las compañías extranjeras necesita colaborar con las empresas japonesas que pueden ayudarles a asegurar la distribución y una fuerza laboral competente —dos activos difíciles de obtener por su propia cuenta para las empresas multinacionales.

Superar restricciones gubernamentales Prácticamente todos los países limitan la propiedad extranjera en algunos sectores. India y Rusia son ejemplos de países particularmente restrictivos dado que establecen un porcentaje máximo de propiedad extranjera en una gama de industrias.[39] También, generalmente se necesitan largas negociaciones con los gobiernos para determinar las condiciones de operación; un socio local inteligente puede ayudar en este sentido. Así, las compañías tienden a colaborar si pretenden atender ciertos mercados extranjeros. En la industria de aerolíneas de pasajeros, la colaboración internacional se ha vuelto muy importante, en parte debido a que, con pocas excepciones, los gobiernos permiten que sólo las aerolíneas de propiedad nacional transporten pasajeros en rutas nacionales. Nuestro caso final muestra los motivos de la colaboración entre empresas en la alianza de aerolíneas Oneworld.

Los factores jurídicos pueden ser:

- Prohibiciones directas contra ciertas formas de operación.
- Indirectos (por ejemplo, regulaciones que afecten la rentabilidad)



Los suministros gubernamentales constituyen otra área que puede atraer a las empresas a colaborar, porque a menudo se da preferencia a las ofertas que incluyen compañías nacionales o evidencia de que la empresa extranjera está transfiriendo tecnología a una empresa local para que sea más competitiva internacionalmente en el futuro. Por ejemplo, Taiwán hace esto con las compras hechas por el monopolio estatal empresarial, Taiwan Power (Tai Power).[40]

Protección de activos Muchos países ofrecen poca protección de facto para derechos de propiedad intelectual tales como marcas registradas, patentes, y derechos de autor a menos que las autoridades sean presionadas constantemente. Para evitar la piratería de la propiedad de estos activos, las empresas a veces hacen convenios de colaboración con las empresas locales, a las que luego vigilan para que nadie utilice el activo localmente.

La colaboración impide a las empresas no asociadas piratear el activo.

Además, algunos países proporcionan protección sólo si el activo registrado internacionalmente se explota a nivel local en un plazo determinado. Si una empresa no utiliza el activo dentro del país durante ese tiempo, entonces cualquier entidad que lo haga primero gana el derecho a explotarlo. Debido a que Burger King no usó su nombre a tiempo en el mercado australiano, ahora otra compañía lo utiliza allí, y Burger King vende su comida en los restaurantes Hungry Jack.[41]

En otros casos, ciudadanos locales, conocidos como *ocupantes ilegales de marcas*, registran los derechos de las marcas no utilizadas y después negocian su venta a los dueños originales cuando intentan entrar en el mercado. Una compañía rusa registró más de 300 marcas extranjeras, incluyendo la marca de Starbucks. Luego las empresas extranjeras tuvieron que pagar para recuperar sus derechos o pasar por largos juicios que podrían ser aún más costosos.[42]

Diversificarse geográficamente Para una empresa que desea seguir una estrategia de diversificación geográfica, los acuerdos de colaboración ofrecen un medio inicial más rápido de ingreso

a múltiples mercados porque otras empresas aportan recursos. Sin embargo, los arreglos serán menos atractivos para las empresas cuyas actividades ya están ampliamente extendidas o para aquellas que tengan amplios recursos para realizar tal extensión.

Los acuerdos de colaboración permiten mayor difusión de activos entre los países.

Minimizar la exposición al riesgo Las empresas temen que los cambios políticos o económicos afecten la seguridad de los activos y las ganancias en sus operaciones internacionales. Una forma de minimizar la pérdida debido a los sucesos políticos extranjeros es reducir al mínimo la base de activos situados en el extranjero —o compartir los activos—. Un gobierno puede estar menos dispuesto a emprender acciones contra una operación compartida por temor a encontrar oposición de múltiples empresas, especialmente si son de diferentes países y que potencialmente puedan obtener apoyo de los gobiernos de sus países de origen. Otra forma de distribuir el riesgo es colocar las operaciones en diferentes países, lo que algunas empresas no pueden permitirse hacer solas. Esta estrategia reduce la posibilidad de que todos los activos extranjeros encuentren adversidades al mismo tiempo.

Tipos de acuerdos de colaboración

Cuanto mayor sea el riesgo percibido por los gerentes de estar en un mercado extranjero, mayor será su deseo de firmar acuerdos de colaboración en ese mercado.

Las formas de las operaciones extranjeras difieren en la cantidad de recursos que una empresa compromete y en la proporción de los recursos ubicados en el extranjero. Por ejemplo, las licencias pueden dar por resultado un menor compromiso de capital adicional de lo que demandaría una empresa conjunta en el extranjero. La exportación compromete menos recursos en el extranjero que la inversión extranjera directa.

A lo largo de este análisis, tenga en cuenta que hay *compensaciones*. Una decisión de, digamos, no tomar ninguna propiedad en la producción extranjera, como sucede con las licencias otorgadas a una empresa extranjera, puede reducir la exposición al riesgo político. Sin embargo, aprender sobre ese ambiente será lento, retrasando (tal vez permanentemente) la capacidad para cosechar todas las ganancias de producir y vender el producto en el extranjero.

Las empresas tienen una gama de operación más amplia cuando hay menos posibilidad de competencia.

Además, cuando una empresa tiene un recurso deseado, único y difícil de duplicar, se encuentra en una buena posición para elegir la forma de operación que más desee utilizar. Cuando carece de esta capacidad negociadora, la competencia o las acciones gubernamentales pueden obligarla a conformarse con algo que está más bajo en su lista de prioridades.

Una restricción adicional es encontrar a un socio ideal para la colaboración. Por ejemplo, si la colaboración incluye transferencia de tecnología, puede ser imposible encontrar una empresa local lo suficientemente familiarizada con la tecnología o que tenga valores y prioridades suficientemente similares a los de la empresa que hace la transferencia.[43] En efecto, los costos están asociados con la transferencia de tecnología a otra entidad, lo que incluye el tiempo empleado en la cooperación para garantizar que los socios son confiables y conocedores de las tecnologías y que están de acuerdo sobre los objetivos y medios de aplicación de las prácticas.[44]

ALGUNAS CONSIDERACIONES EN LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Dos factores que influyen en la elección de los gerentes del tipo de arreglo son: su deseo de control sobre las operaciones extranjeras y la expansión exterior previa de sus empresas.

Control Cuanto más dependa una empresa de la colaboración, más probable será que pierda el control de la toma de decisiones, por ejemplo, sobre la calidad, la orientación de nuevos productos y la expansión. Esto es porque cada socio favorece su propio rendimiento por encima de la red de la empresa involucrada, que exige compromisos.

El manejo interno de las operaciones extranjeras generalmente significa más control y no compartir las ganancias.

La colaboración también implica compartir los ingresos y el conocimiento —consideración importante cuando el potencial de utilidades es alto y cuando el intercambio de información puede aumentar la competencia potencial—. Por lo tanto, la pérdida de control sobre la flexibilidad, los ingresos y la competencia es una consideración importante que rige la selección de una empresa del tipo de negocio a establecer en el extranjero.

Expansión previa de la empresa Cuando una empresa ya tiene operaciones (especialmente las de su total propiedad) en un país extranjero, algunas de las ventajas de la colaboración ya no son

Punto

¿Los países deben limitar el control externo de las industrias clave?

Punto **Sí** Creo que deberían, porque una *industria clave* afecta a un gran segmento de la economía en virtud de su tamaño o influencia en otros sectores. Por lo tanto, no estoy hablando sobre el control extranjero de pequeñas inversiones ni de interés minoritario en grandes inversiones. Si los países necesitan recursos de las empresas extranjeras —tecnología, capital, mercados de exportación, productos de marca, y así sucesivamente— los pueden obtener a través de colaboraciones sin ceder el control a los extranjeros. A su vez, las empresas extranjeras todavía pueden alcanzar sus objetivos, como obtener acceso a los mercados.

Por supuesto, cada país debe determinar por sí mismo lo que es una industria clave —y lo hace—. México limita el control extranjero de su industria petrolera porque es una parte dominante de la economía mexicana. Estados Unidos está preocupado principalmente por la seguridad, así que el Presidente puede detener cualquier inversión extranjera que ponga en peligro la seguridad nacional.

Estados Unidos prohíbe también el control extranjero de estaciones de radio y televisión, porque podían ser utilizadas como instrumentos de propaganda extranjera. Protege el transporte doméstico, un sector vital para la seguridad nacional, prohibiendo el control externo de las líneas aéreas nacionales y evitando que líneas aéreas y naves extranjeras transporten pasajeros y carga directamente de una ciudad de Estados Unidos a otra.

La justificación para la protección de las industrias clave está apoyada por la historia, la cual muestra que los gobiernos de los países de origen han utilizado a poderosas empresas extranjeras para influir en la política de los países donde operan. Durante los periodos coloniales, empresas como Levante y British East India Company actuaban a menudo como el brazo político de los gobiernos de sus países de origen.

Más recientemente, los gobiernos, en especial el de Estados Unidos, han presionado a sus empresas para que abandonen ciertas zonas (por ejemplo, Libia, Nicaragua), para que no paguen impuestos a un régimen (Angola, Panamá), y para prohibir a sus filiales hacer negocios con algunos países (Cuba, Corea del Norte), a pesar de que la prohibición es contraria a los intereses de los países donde se encontraban las filiales.

Al mismo tiempo, algunas empresas son tan poderosas que pueden influir en sus gobiernos de origen para que intercedan en su favor. Probablemente el ejemplo más notorio fue la United Fruit Company (UFC) en las llamadas repúblicas bananeras, que convenció a Estados Unidos de que derrocara a los gobiernos para proteger sus inversiones. Miguel Ángel Asturias, un Premio Nobel de Literatura, se refería a la cabeza de la UFC como el "Papa verde" que "levanta un dedo y un barco zarpa o se detiene. Dice una palabra y la república es comprada. Estornuda y un presidente... cae.... Se frota el trasero en una silla y estalla una revolución".[45]

Cuando una empresa está controlada desde el exterior, sus decisiones pueden tomarse allí. Tal control significa que la gerencia corporativa ubicada en el extranjero puede decidir factores tales como la dotación de personal, los precios de exportación, y la retención y el pago de utilidades. Estas decisiones podrían causar diferentes tasas de expansión en diferentes países, así como el posible cierre de plantas, a veces con la interrupción posterior de empleos.

Finalmente, al retener recursos o permitir huelgas, las empresas multinacionales pueden afectar negativamente a otras industrias locales. En esencia, una EMN cuida sus intereses globales, que pueden no coincidir con lo que es mejor para una operación en un país determinado.

Contrapunto

¿Los países deben limitar el control externo de las industrias clave?

Contrapunto **No** Los apasionados argumentos contra el control extranjero de industrias clave no me convencen de que ese control conduzca a decisiones corporativas diferentes de las que tomarían empresas locales. Tampoco me convencen de que los límites a la propiedad extranjera sean en el mejor interés de la gente que vive en los países receptores.

Ciertamente, las empresas toman decisiones estratégicas globales en la sede, pero típicamente dependen mucho de las que toma el consejo local de antemano. Además, las empresas multinacionales dotan de personal a sus filiales extranjeras principalmente con ciudadanos de los países donde operan, y estos empleados nacionales toman la mayoría de las decisiones rutinarias.

Independientemente de la nacionalidad de los que toman las decisiones o de las empresas, los gerentes deciden basándose en lo que ellos piensan es mejor para los negocios de sus empresas, y no en alguna agenda socioeconómica local o de su país de origen. Al mismo tiempo, sus decisiones tienen que adherirse a las leyes locales y considerar las opiniones de los grupos de interés locales. Por supuesto, las empresas multinacionales a veces toman decisiones impopulares localmente, pero eso también lo hacen las empresas nacionales. Mientras tanto, los gobiernos pueden y aprueban leyes que se aplican tanto a empresas locales como a las internacionales, y estas leyes pueden asegurar que las compañías actúan a favor del tan mencionado interés local.

Aunque la prevención del control extranjero de las industrias clave puede ser bien intencionada, el control local resultante puede conducir a la protección del funcionamiento ineficiente. Además, el argumento de la industria clave apela a las emociones en lugar de a la razón. Por eso en Estados Unidos los argumentos a favor de la seguridad nacional tienen poco sentido al examinarlos de cerca. Aunque la propaganda extranjera a través de la propiedad extranjera de estaciones de radio y televisión es la justificación de las restricciones de propiedad, no existen tales restricciones a la propiedad extranjera en caso de periódicos en Estados Unidos. (¿Será porque se supone que las personas que leen las noticias son menos propensas a dejarse influir por la propaganda?) De hecho, Thompson (Canadá) es propietario de muchos periódicos de Estados Unidos.

La protección del transporte interno de Estados Unidos por razones de seguridad nacional es una farsa, sólo es para proteger a la industria naval y a empleados marítimos. Por ejemplo, los buques insignia mercantes de Estados Unidos deben emplear solamente a ciudadanos

estadounidenses como tripulación debido a la vulnerabilidad a las bombas que tienen los buques en aguas estadounidenses, pero los buques portadores de banderas extranjeras utilizan regularmente los puertos estadounidenses y ciudadanos extranjeros pueden unirse a la Marina de Estados Unidos.

Los argumentos de república bananera son anticuados y vuelven a la ***teoría de la dependencia***, la cual sostiene que las economías emergentes no tienen prácticamente ningún poder en sus relaciones con las empresas multinacionales.[46] La más nueva ***teoría académica de la negociación*** indica que los términos de las operaciones de un inversionista extranjero dependen de cuánto el inversionista y el país anfitrión se necesiten mutuamente.[47] En efecto, las empresas necesitan países por sus mercados y recursos, mientras que los países necesitan a las multinacionales debido a su tecnología, capital, acceso a los mercados extranjeros y experiencia. A través de un proceso de negociación, llegan a un acuerdo o contrato que estipula lo que puede y no puede hacer la multinacional.

Estoy totalmente en desacuerdo en que países o empresas puedan necesariamente ganar lo mismo a través de convenios de colaboración y de inversión extranjera directa. Aunque a menudo son preferibles los convenios de colaboración, hay ventajas de la empresa y del país derivadas de las operaciones controladas por extranjeros. Por ejemplo, con las operaciones de propiedad total, las empresas están menos preocupadas por los competidores en desarrollo, así que están más dispuestas a transferir tecnología esencial y valiosa al extranjero.

tan importantes. Sabe cómo operar en ese país y tal vez tenga exceso de capacidad en fábrica o capacidad de recursos humanos que puede utilizar para nueva producción o nuevas ventas.

Sin embargo, mucho depende de la compatibilidad entre las operaciones extranjeras existentes y las nuevas que la compañía esté planeando iniciar en el extranjero. Si existe similitud, como sucede con la producción de un nuevo tipo de equipo de oficina que ya fue fabricado allí, es probable que la nueva producción sea manejada internamente. Si el producto, la función, o la ubicación son disímiles, colaborar con una empresa con experiencia puede ser más ventajoso.

LICENCIAS

Los acuerdos de licencia pueden ser:

- Exclusivos o no exclusivos.
- Utilizados para patentes, derechos de autor, marcas registradas y otros tipos de propiedad intangibles.

Bajo un acuerdo de licencia, una empresa (la que concede la licencia) otorga derechos sobre bienes inmateriales a otra empresa (el licenciatario) para utilizarlos en un área geográfica específica durante un periodo determinado. A cambio, el licenciatario normalmente paga regalías al licenciante. Los derechos pueden ser por una *licencia exclusiva* (la empresa otorgante no puede conceder los mismos derechos a otra empresa para el área geográfica específica durante un periodo determinado de tiempo) o una no exclusiva.

El Servicio de recaudación interna de Estados Unidos clasifica los bienes intangibles en cinco categorías:

1. Patentes, inventos, fórmulas, procesos, diseños, patrones.
2. Derechos de autor de composiciones literarias, musicales o artísticas.
3. Marcas registradas, nombres comerciales, nombres de marca.
4. Franquicias, licencias, contratos.
5. Métodos, procedimientos, programas, sistemas.

Generalmente, el otorgante está obligado a proporcionar suficiente información y asistencia, y el licenciatario está obligado a explotar con eficacia los derechos y a pagar una indemnización al otorgante.

Las licencias a menudo tienen un motivo económico, como el deseo de una más rápida puesta en marcha, menores costos, o acceso a recursos adicionales.

Principales motivos para la concesión de licencias Con frecuencia, un nuevo producto o proceso puede afectar sólo una parte de la producción total de una empresa y sólo por un tiempo limitado. En tal situación, la empresa puede prever un volumen insuficiente de ventas que no justificaría el establecimiento de sus propias instalaciones de fabricación y ventas en el extranjero. Mientras tanto, puede encontrar a un licenciatario que sea capaz de producir y vender a un bajo costo y dentro de un corto tiempo de arranque. A su vez, el costo del licenciatario puede ser inferior que si él desarrollara el nuevo producto o proceso por sí mismo.

Para las industrias en que los cambios tecnológicos son frecuentes y afectan a muchos productos, en varios países las empresas a menudo intercambian tecnología u otros bienes intangibles en lugar de competir entre sí en cada producto en cada mercado —acuerdo conocido como **concesión mutua de licencias**—. Un ejemplo lo dan Kodak (Estados Unidos) y NEC Technology (Japón), que entraron en un acuerdo de concesión mutua de licencias para darse acceso mutuo a sus respectivas carteras de patentes.[48]

Consideraciones de pago La cantidad y el tipo de pago para los acuerdos de licencias varían, ya que cada contrato es negociado por sus propios méritos. Por ejemplo, para el licenciatario, el valor será mayor si las ventas potenciales son altas. Las ventas potenciales dependen, a su vez, de factores tales como el ámbito geográfico de la zona de ventas, la longitud de tiempo que el activo tendrá valor de mercado y la experiencia de mercado de utilizar el activo en otros lugares.

Ponerle precio a la tecnología y al conocimiento Valorar las aportaciones y recompensas de los socios es complejo y siempre está sujeto a negociación, como ilustra la figura 14.4 con algo de humor. Las empresas comúnmente negocian un pago "por adelantado" para cubrir los gastos de transferencia de tecnología. Los otorgantes de la tecnología lo hacen porque generalmente hay más cosas involucradas que la sola transferencia de conocimiento *explícita*, tal como a través de publicaciones e informes. La transacción requiere a la transferencia el conocimiento *tácito*, como a través de la ingeniería, la consulta y la adaptación. El licenciatario generalmente absorbe los costos en que incurre la transferencia para que el otorgante esté motivado y se asegure una adaptación suave. Por supuesto, la licencia de algunos activos, como derechos de autor o nombres de marca, tiene costos de transferencia mucho más bajos.

La tecnología puede ser vieja o nueva, obsoleta o todavía en uso en su país de origen cuando una empresa otorga derechos sobre ella. Muchas empresas transfieren tecnología en una etapa temprana o incluso de desarrollo para que los productos lleguen a los diferentes mercados simultáneamente. Esto es importante cuando se vende a los mismos clientes industriales ubicados en diferentes países, y cuando las campañas de publicidad global pueden ser eficaces. Por un lado, un licenciatario puede estar dispuesto a pagar más por una nueva tecnología porque ésta puede tener una mayor vida útil. Por otra parte, el licenciatario puede estar dispuesto a pagar menos por una tecnología más reciente, particularmente una que se encuentre en fase de desarrollo, debido a su incierto valor de mercado.

Venta a filiales Aunque pensamos en los acuerdos de licencia como en acuerdos de colaboración entre las empresas asociadas, la licencia también es común entre las sedes y sus filiales en el extranjero. Una de las razones es que las operaciones en el extranjero, incluso si el 100 por ciento es propiedad de la sede, generalmente son filiales, es decir, empresas legalmente independientes. Cuando una empresa posee menos del 100 por ciento, un acuerdo de licencia independiente puede ser un medio de compensar al otorgante por las contribuciones que van más allá de la



"Como tú sabes, Ed, mis bolsillos son considerablemente más profundos que los tuyos. Por lo tanto, además de mi parte, necesitaré un porcentaje de la tuya".

FIGURA 14.4 Las negociaciones sobre los términos de responsabilidades y remuneración dentro de los arreglos de colaboración pueden ser largas y complejas, donde cada parte busca maximizar su posición. Sin embargo, a menos que se logren los objetivos de todos los socios, es probable que la alianza fracase.

Fuente: Jack Ziegler/Cartoonbank.com

mera inversión en capital y recursos gerenciales. (Observamos en nuestro caso de apertura, por ejemplo, que Danone otorgó licencia de sus marcas a la empresa conjunta que estableció con Coca-Cola).

FRANQUICIAS

La franquicia incluye proporcionar un activo intangible (generalmente una marca registrada) y aportar continuamente los activos necesarios.

La franquicia es una forma especializada de otorgar licencias en la que el franquiciador no sólo concede al franquiciatario el uso de la propiedad inmaterial (generalmente una marca registrada), sino que también ayuda operacionalmente al negocio sobre una base continua, como a través de la capacitación y promoción de ventas. En muchos casos, el franquiciador proporciona suministros, como en el caso del concentrado que Coca-Cola vende a sus embotelladoras. En cierto sentido, las dos partes actúan casi como una empresa integrada verticalmente, porque son interdependientes y cada una crea una parte del producto o servicio que finalmente llega al consumidor.

Muchos tipos de productos y muchos países participan en las franquicias.

Actualmente, las franquicias se asocian sobre todo con las operaciones estadounidenses de comida rápida, aunque muchos franquiciadores internacionales son de otros países y están en muchos otros sectores. Una empresa danesa, Cryos International, incluso otorga franquicias de bancos de esperma en unos 40 países. Inicialmente proveía esperma congelado a partir de donantes ubicados en Dinamarca, pero ahora utiliza donantes locales, como en India.[49]

Los franquiciadores alguna vez dependieron de las ferias comerciales celebradas algunas veces al año y de costosas visitas a países extranjeros para promover su expansión. Mientras que estas ferias siguen siendo importantes, especialmente para las operaciones de franquicias principiantes que no son bien conocidas, internet permite a las empresas enviar y recibir información por correo electrónico todo el día, los siete días a la semana.

Organización de franquicia Un franquiciador puede penetrar a un país extranjero al tratar directamente con franquiciatarios individuales, o estableciendo una *franquicia maestra* y dando a esa organización el derecho de abrir puntos de venta por sí misma o desarrollar subfranquiciatarios en el país o región. En este último caso, los subfranquiciatarios pagan regalías al franquiciatario principal, que a su vez remite luego un porcentaje predeterminado al franquiciador. Coca-Cola maneja la mayor parte de sus franquicias de embotelladoras de esta manera. Las empresas son más aptas para utilizar un sistema de franquicia maestra cuando no están seguras de la evaluación de potenciales franquiciatarios individuales, y cuando supervisarlos y controlarlos directamente sería costoso.[50]

Si el franquiciador no es bien conocido por mucha gente local, o si ésta no está segura acerca de su compromiso de mercado, puede ser difícil convencerlo de realizar inversiones. En efecto, las personas están generalmente dispuestas a invertir solamente en franquicias conocidas, porque el nombre es una garantía de calidad que puede atraer clientes. Por lo tanto, los franquiciadores menos conocidos comúnmente entran en los mercados extranjeros con algunos puntos de venta propios que sirven como escaparate para atraer franquiciatarios.

Modificaciones operativas La búsqueda de proveedores puede agregar dificultades y gastos para los franquiciadores de comida. McDonald's, por ejemplo, tuvo que construir una planta para hacer los panecillos de sus hamburguesas en Reino Unido, mientras que en Tailandia tuvo que ayudar a los agricultores a desarrollar la producción de papa.[51]

Los franquiciadores enfrentan un dilema:

- Cuanto mayor es la estandarización global, menor es la aceptación en el extranjero.
- Cuanto mayor es el ajuste al país extranjero, se necesita menos al franquiciador.

El éxito de los franquiciadores generalmente depende de tres factores: estandarización de productos y servicios, alta identificación a través de la promoción y controles eficaces de costos. Un dilema cuando se opera en el extranjero es que el primero de estos factores puede ser difícil de transferir. En las franquicias de comida, por ejemplo, la estandarización es importante para que los consumidores sepan qué esperar. Pero cuando una empresa entra en un país extranjero, las preferencias de gustos pueden ser diferentes, incluso dentro de las distintas regiones de grandes países. En respuesta a dichas diferencias en China, Yum! Brands ofrece comida regionalmente diferente en sus puntos de venta de KFC y Pizza Hut.[52]

Al mismo tiempo, cuanto mayores sean los ajustes realizados para los diferentes gustos de los consumidores anfitriones, menos tiene que ofrecer un franquiciador a un potencial franquiciatario. El éxito de los franquiciadores de alimentos estadounidenses en Japón se debe principalmente a la asimilación entusiasta japonesa de los productos occidentales. Aun así, los franquiciadores de alimentos han tenido que hacer ajustes allí también. Pizza Hut ofrece calamares, ostiones y pechuga de pato como ingredientes de sus pizzas.[53]

CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Los contratos administrativos en el extranjero se utilizan sobre todo cuando la empresa extranjera puede gestionar mejor que los propietarios.

En un contrato administrativo extranjero, se paga una cuota a una empresa para trasladar personal directivo y conocimiento administrativo al extranjero para ayudar a una empresa. Los contratos generalmente cubren entre tres y cinco años y son más comunes los honorarios fijos o los basados en volumen en lugar de en ganancias.

Una empresa puede pagar asistencia gerencial cuando cree que otra organización puede administrar su operación más eficientemente de lo que ella puede hacerlo. Esta capacidad tiene mayor posibilidad de ocurrir debido a las capacidades de una industria en específico. Una ilustración es la Autoridad Británica de Aeropuertos (BAA), que tiene contratos para manejar algunos aeropuertos en Estados Unidos, Italia y Australia, porque ha desarrollado habilidades de administración exitosa de aeropuertos.[54]

Con los contratos administrativos, los propietarios y el país anfitrión obtienen la ayuda que desean sin el control de las operaciones por parte de las empresas extranjeras. A su vez, la empresa que administra recibe ingresos sin tener que hacer un desembolso de capital. Este patrón ha sido importante en las operaciones hoteleras, donde las cadenas de hoteles han estado evadiendo la propiedad en el extranjero debido al riesgo y donde algunos propietarios del país anfitrión saben más sobre bienes raíces que sobre administración de un hotel. Éstos fueron los motivos para que la canadiense Four Seasons Hotels and Resorts hiciera un contrato de gerencia con Three C Universal Developers en India.[55]

OPERACIONES LLAVE EN MANO

Las operaciones llave en mano son:

- Más comúnmente realizadas por empresas de equipo industrial, constructoras y consultoras.
- A menudo llevadas a cabo para una dependencia gubernamental.

Las operaciones llave en mano son un tipo de acuerdo de colaboración en el que una empresa, generalmente un fabricante de equipo industrial, una constructora o una empresa de consultoría contratan con otra para construir instalaciones completas, listas para funcionar. A veces los fabricantes también deciden construir instalaciones para otros si creen que no es factible realizar una inversión por cuenta propia. El cliente apropiado para efectuar una operación de llave en mano suele ser una dependencia gubernamental. Recientemente, la mayoría de los grandes proyectos de este tipo han sido para países en desarrollo que se están desplazando rápidamente hacia la industrialización y el desarrollo de infraestructura.

Contratar a escala Una característica que distingue al negocio llave en mano de la mayoría de las otras operaciones de negocios internacionales es el tamaño de muchos de los contratos, con frecuencia son por cientos de millones de dólares y hasta de miles de millones. Esto significa que unas cuantas empresas muy grandes —como Bechtel (Estados Unidos), Fluor (Estados Unidos), Skanska (Suecia) y Hochtief (Alemania)— representan una participación importante del mercado internacional. A menudo, las empresas pequeñas o sirven como subcontratistas para los proveedores principales de llave en mano o se especializan en un determinado sector, tal como el manejo de residuos peligrosos. Las fotografías de la página siguiente ilustran tanto el actual Canal de Panamá como un gran proyecto llave en mano, la construcción de un Canal de Panamá adicional y más amplio para dar cabida a barcos más grandes que en estos tiempos deben rodear Sudamérica por rutas establecidas entre los océanos Atlántico y Pacífico. Este proyecto está siendo manejado por un consorcio de operadores llave en mano, liderado por la española Sacyr Vallehermoso.

Hacer contactos La naturaleza de estos contratos otorga importancia a la contratación de ejecutivos que tengan contactos gubernamentales de alto nivel en el extranjero, así como experiencia en formalidades y creación de buena voluntad, tal como inaugurar una instalación el día que se celebre la independencia de un país o conseguir que un jefe de Estado inaugure una fábrica. Aunque las relaciones públicas son importantes para obtener contratos llave en mano, otros factores —precio, financiamiento, calidad de gestión y tecnológica, experiencia, reputación y demás— son necesarios para colocar contratos de tal magnitud.

Dirigir los recursos Muchos contratos llave en mano son para construir en áreas remotas, lo que requerirá la construcción masiva de viviendas y la importación de personal. Los proyectos pueden implicar la construcción de toda una infraestructura en las condiciones más adversas, como el complejo de Bechtel para Minera Escondida, que está en lo alto de los Andes. Por lo tanto, los operadores llave en mano deben tener conocimientos en contratar gente dispuesta a trabajar en áreas remotas durante periodos prolongados, así como en transporte y uso de suministros en condiciones muy adversas.



Fuente: © Charles Lytton/iStockphoto.com



Fuente: Chris Jenner / Shutterstock.com

La primera fotografía muestra barcos pasando por el Canal de Panamá. Observe que hay dos canales, de manera que los buques pueden pasar simultáneamente en ambas direcciones. En la segunda fotografía vemos la construcción actual realizada por un consorcio de operaciones llave en mano, liderado por la española Sacyr Vallehermoso SA, y que aumentará la capacidad y permitirá a naves más grandes pasar a través del canal en lugar de tener que navegar alrededor de Sudamérica.

Si una empresa tiene el monopolio de ciertos activos o recursos, como la tecnología más reciente de refinación, otras empresas encontrarán dificultades para competir a fin de garantizar un contrato llave en mano. A medida que se conoce el proceso de producción; sin embargo, el número de competidores para tales contratos aumenta. Las empresas de los países desarrollados se han movido en gran parte hacia proyectos de alta tecnología, mientras que las de países como China, India, Corea y Turquía pueden competir mejor por los proyectos convencionales que requieren bajos costos de mano de obra. Por ejemplo, las empresas chinas China State Construction Engineering y Shanghai Construction Group han trabajado en un sistema de transporte subterráneo (metro) en Irán, una línea ferroviaria en Nigeria, un oleoducto en Sudán, y en edificios de oficinas en Estados Unidos.

Acuerdos de pago El pago de una operación llave en mano ocurre generalmente en etapas a medida que se desarrolla el proyecto, con un pago final una vez que la instalación está funcionando de conformidad con el contrato. Debido a las fluctuaciones monetarias que pueden ocurrir durante el largo periodo que transcurre entre la concepción y la realización, los contratos comúnmente incluyen cláusulas de escalada de precios o fijación de precios mediante márgenes.

Debido a que el pago final se hace generalmente sólo si la instalación está funcionando a satisfacción del cliente, los desacuerdos surgen a veces en lo que se define como "satisfactorio". Por esta razón, muchos operadores llave en mano insisten en realizar un estudio de viabilidad como parte del contrato para no construir algo, aunque lo desee un gobierno local, que pueda ser demasiado grande o demasiado ineficiente.

EMPRESAS CONJUNTAS

Las empresas conjuntas pueden tener varias combinaciones de participantes y propiedad.

Un tipo de intercambio operativo muy popular entre las empresas multinacionales es la empresa conjunta (*joint venture*). Mientras que a veces se trata de arreglos no participativos, generalmente implica la propiedad de capital por más de una organización. Hacemos hincapié en este último tipo más adelante en nuestro análisis. Aunque a menudo se forman empresas conjuntas para lograr objetivos particulares, pueden continuar operando indefinidamente a medida que se redefinen los objetivos. Pensadas como empresas 50/50; sin embargo, las empresas conjuntas pueden implicar a más de dos empresas, una de las cuales puede poseer más del 50 por ciento. Por ejemplo, Global Alumina, una empresa conjunta ubicada en Guinea para extracción y procesamiento de bauxita, tiene cuatro socios —dos de Dubai, uno de Australia y otro de Canadá—.[56] Cuando participan más de dos organizaciones, la empresa se denomina a veces como un **consorcio**.

Combinaciones posibles Una empresa conjunta internacional puede contener una combinación de socios, mientras tenga al menos un socio extranjero. Algunos ejemplos son:

- Dos empresas del mismo país reuniéndose en un mercado extranjero, por ejemplo, NEC y Mitsubishi (Japón) en Reino Unido.
- Una empresa extranjera que se une a una empresa local, por ejemplo, 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, por ejemplo, Tata Motors (India) y Fiat (Italia) en Argentina.
- Una empresa privada y gobiernos locales que forman una empresa conjunta o una *empresa mixta* (de capital público-privado), por ejemplo, la de Gazprom (Rusia) con el gobierno búlgaro.
- Una empresa privada que se incorpora a una empresa de propiedad estatal en un tercer país, por ejemplo, BP Amoco (privada británico-estadounidense) y Eni (propiedad del gobierno italiano) en Egipto.

Cuantas más empresas hay en la empresa conjunta, más compleja se vuelve su administración. El desarrollo del tan retrasado Boeing 787 (el Dreamliner) es un esfuerzo conjunto entre numerosas compañías de ocho países.[57] En esencia, el proyecto es difícil de controlar, y un retraso causado por cualquiera de las empresas participantes retrasa a las demás. La figura 14.5 muestra que cuando una empresa aumenta el número de socios y disminuye la cantidad de acciones que posee en una operación en el extranjero, su capacidad para controlar esa operación disminuye.

Ciertos tipos de compañías favorecen las empresas conjuntas más que otros, como las nuevas en operaciones extranjeras o las que tienen toma de decisiones descentralizada. Debido a que están acostumbradas a extender hacia abajo el control en sus organizaciones, es más fácil para ellas hacer lo mismo en un empresa conjunta.

ALIANZAS DE CAPITAL

Una **alianza de capital** es un acuerdo de colaboración en el que al menos una de las empresas toma una posición de propiedad (casi siempre minoritaria) en la(s) otra(s). Recuerde de nuestro caso de apertura que Coca-Cola mantiene posiciones significativas de propiedad en la mayoría de sus embotelladoras maestras franquiciadas que representan una parte importante de sus ventas al exterior. En algunos casos, cada socio adquiere una propiedad, tal como una compra de parte de las acciones de los demás socios o intercambiando algunas acciones con los demás. Las aerolíneas Copa (Panamá) y AeroRepublic (Colombia) tienen acciones una en la otra.[58]

Las alianzas de capital ayudan a solidificar la colaboración.

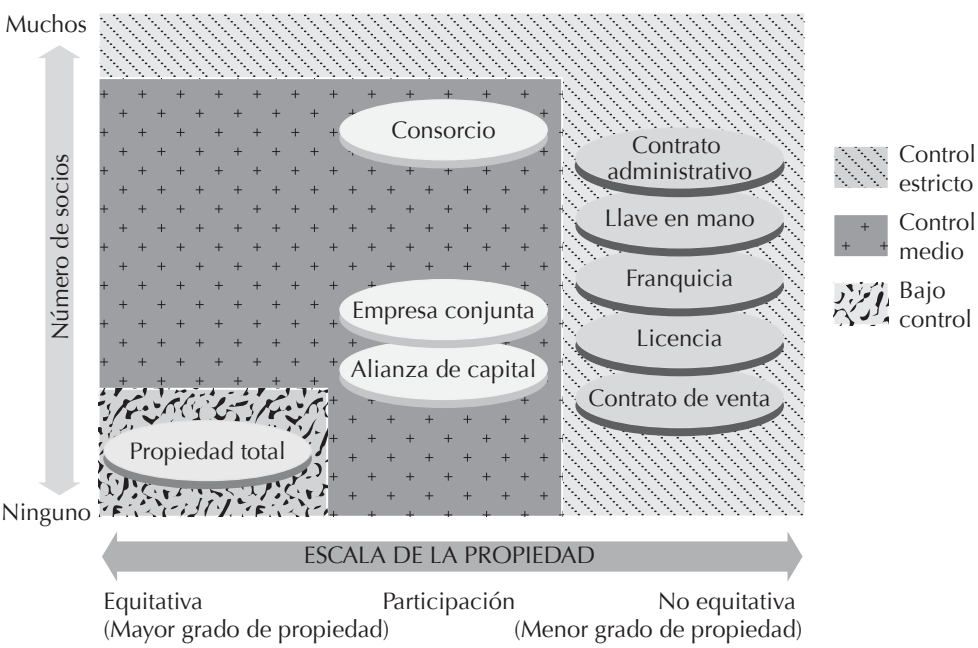


FIGURA 14.5 Estrategia de colaboración y complejidad del control

Cuanto mayor capital ponga una empresa en un acuerdo de colaboración, junto con los menos socios posibles con quienes compartir, mayor control tendrá sobre las operaciones extranjeras comprendidas en el arreglo. Tenga en cuenta que los acuerdos no participativos implican típicamente por lo menos uno y a menudo varios socios.

Fuente: Adaptado de Shaker Zahra y Galal Elhagrasey, "Strategic Management of International Joint Ventures," *European Management Journal* 12:1 (marzo de 1994): 83–93. Reimpreso con autorización de Elsevier.

El propósito de la propiedad de capital es consolidar un contrato de colaboración, como un contrato de proveedor-comprador, de manera que sea más difícil de romper, sobre todo si la propiedad es lo suficientemente grande como para garantizar la calidad de miembro de la junta directiva para la empresa que invierte.

Problemas con los acuerdos de colaboración

Tenga en cuenta que todas las partes involucradas en un acuerdo de colaboración deben estar satisfechas con el desempeño. De lo contrario, el arreglo puede fracasar. Pueden presentarse problemas que lleven a los socios a renegociar en términos de responsabilidades, propiedad o estructura gerencial. A pesar de las nuevas relaciones, muchos acuerdos se descomponen o no se renuevan al final de un periodo inicial de contrato, a menudo porque al menos un socio se siente insatisfecho con la empresa. Con frecuencia, un socio compra la participación del otro y la operación continúa como una subsidiaria extranjera de propiedad total. En otras desintegraciones, las empresas acuerdan disolver el arreglo o reestructuran su alianza.

La figura 14.6 muestra que el divorcio de empresas conjuntas (y el de otros acuerdos de colaboración) puede ser previsto o imprevisto, amigable u hostil, mutuo o no mutuo. Las principales tensiones que surgen sobre los arreglos se deben a cinco factores:

- Importancia relativa para los socios.
- Objetivos divergentes.
- Problemas de control.
- Contribuciones comparativas y usos no autorizados.
- Diferencias de cultura.[59]

A pesar de nuestro enfoque en estos problemas, no queremos sugerir que no haya historias de éxito. Las hay. La empresa conjunta entre Xerox (Estados Unidos) y Rank (Reino Unido) es un ejemplo de ello: no sólo se ha desempeñado bien durante un periodo largo, incluso tiene una empresa conjunta en Japón con Fuji Photo, que también se ha desempeñado bien.

FIGURA 14.6 Cómo disolver una empresa conjunta

Hay más de una forma de disolver una empresa conjunta —y de influir en el futuro de sus otrora operaciones.

Fuente: Adaptada de Manuel G. Serapio Jr., y Wayne F. Cascio, "End Games in International Alliances", *Academy of Management Executive* (mayo de 1996): 67.

ESCENARIOS DE DIVORCIO	EJEMPLOS	RESULTADOS	EJEMPLOS
Previsto	General Motors (Estados Unidos) y Toyota (Japón)	Terminación por adquisición	Daewoo Motors (Corea del Sur) y General Motors (Estados Unidos)
contra			
Imprevisto	AT&T (Estados Unidos) y Olivetti (Italia)	Terminación por disolución	Meiji Milk (Japón) y Borden (Estados Unidos)
Amigable	Vitro (México) y Corning (Estados Unidos)		
contra.		Terminación por reorganización y/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	Ralston Purina (Estados Unidos) y Taiyo Fishery (Japón)		
contra			
Disputa	Sover S.P.A. (Italia) y la fábrica núm. 1 de Suzhou Spectacles (China)		

IMPORTANCIA RELATIVA

Un socio puede darle más atención gerencial que el otro a un acuerdo de colaboración. Si las cosas salen mal, el socio activo culpa al socio menos activo por su falta de atención, mientras que éste culpa al anterior por tomar malas decisiones. La diferencia en la atención puede deberse a los diversos tamaños de los socios. Por ejemplo, una empresa conjunta entre una empresa grande y una pequeña comprende una porción más grande de operaciones para la pequeña empresa que para la grande, por lo que la pequeña empresa puede tener más interés en la empresa.

Además, si los desacuerdos deben resolverse legalmente, la empresa más pequeña puede estar en desventaja por carecer de recursos suficientes para luchar contra su socio mayoritario. Después de que Igen, una pequeña empresa de Estados Unidos, otorgó una licencia de su tecnología a Boehringer Mannheim de Alemania, una compañía con ventas cien veces mayores que las de Igen, ambas comenzaron a discrepar sobre los pagos de regalías. Igen luchó durante cuatro años y gastó más de 40 millones de dólares en honorarios legales (aproximadamente la cantidad de un año de sus ventas) para lograr un arreglo de más de quinientos millones de dólares.[60] Sin embargo, este ejemplo es inusual porque la mayoría de las pequeñas empresas no pueden o no lucharán tan eficazmente contra una empresa más grande.

OBJETIVOS DIVERGENTES

Aunque las empresas entran en acuerdos de colaboración porque tienen capacidades y objetivos complementarios, éstos pueden desarrollarse de manera diferente con el tiempo. Un socio puede desear reinvertir las ganancias para crecer, mientras que el otro quiere recibir los dividendos. O un socio desea ampliar la línea de productos y el territorio de ventas, mientras que la otra parte puede percibirlo como competencia con sus operaciones de propiedad total (un punto de desacuerdo entre British Petroleum y su socio ruso TNK).[61] Si un socio quiere vender o comprar la empresa, el otro puede estar en desacuerdo con el precio.

Los socios también pueden diferir sobre los estándares de desempeño. En la empresa conjunta de GM en Tailandia con Fuji Heavy Industries, sus desacuerdos con respecto a la calidad han llevado a que ambas realicen inspecciones, lo cual lleva mucho tiempo y es costoso. Incluso han tenido desacuerdos sobre los estándares de los trabajos de pintura.[62]

PREGUNTAS DE CONTROL

Compartir los activos con otra compañía puede generar confusión con respecto al control, como ocurrió cuando la compañía israelí Remedia se asoció con la empresa alemana Humana Milchunion para elaborar una fórmula alimenticia para lactantes. Humana Milchunion había extraído el concentrado de vitamina B1 de la fórmula sin notificar a sus socios, lo cual condujo a la muerte de tres niños.[63] Por otra parte, cuando las empresas otorgan licencias de sus logotipos y marcas para su uso en productos que ellas no elaboran, pueden carecer de la capacidad de discernir y controlar la calidad, con un efecto perjudicial en las ventas de todos los productos que lleven su marca y logotipo en varios países. El otorgamiento de licencias de la etiqueta Pierre Cardin para cientos de productos —desde ropa hasta relojes e inodoros— condujo a bienes de mala calidad que dañaron la imagen de los de alta calidad.[64]

En los acuerdos de colaboración, a pesar de que el control es cedido a uno de los socios, ambos pueden considerarse responsables por los problemas. Además, la cuestión del control está plagada de áreas grises y puede causar ansiedad entre los empleados. En una propuesta de empresa conjunta entre Merrill Lynch y UFJ, un gerente japonés de alto nivel preguntaba: "¿Quién va a estar a cargo, un japonés, un estadounidense, o ambos?"[65] Cuando ninguna empresa por sí sola tiene el control sobre un acuerdo de colaboración, la operación puede carecer de sentido. Al mismo tiempo, si domina uno de los socios, aún debe considerar los intereses del otro.

DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS Y CONTRIBUCIONES

Las capacidades relativas de los socios de contribuir en tecnología, capital, o algún otro activo pueden cambiar con el tiempo. Las contribuciones relativas también pueden cambiar cuando los

socios alteran su estrategia. Además, el socio A puede sospechar que el socio B está tomando más de la operación (particularmente activos basados en el conocimiento) que el socio A, lo que permitiría al socio B convertirse en un competidor. Frente a esas sospechas, la información puede ser retenida, debilitando eventualmente la operación. Hay muchos ejemplos de empresas "que se van solas" después de que ya no necesitaban a su socio —especialmente si el objetivo de la colaboración era ganar conocimiento.

CHOQUES CULTURALES

Diferencias en culturas del país Los gerentes y las empresas se ven afectados por igual por sus culturas nacionales, y los acuerdos de colaboración las reúnen directamente. Por ejemplo, pueden variar en las preferencias del método, el tiempo y la frecuencia con que informan sobre los avances de la gestión del proyecto.[66] Además, existen diferencias nacionales en cuanto a si evalúan el efecto de las operaciones principalmente para los accionistas o para los grupos de interés en general.[67] Estas diferencias pueden significar que un socio esté satisfecho mientras el otro no. Un choque como este condujo a la disolución de una empresa conjunta entre Danone y su socio chino de propiedad gubernamental porque este último tenía a la maximización del empleo por encima de la eficiencia y las ganancias.[68]

Por último, a algunas empresas no les gusta colaborar con aquellas de culturas muy diferentes. Sin embargo, las empresas conjuntas de países culturalmente distantes pueden prosperar a medida que los socios aprendan a lidiar con las diferencias del otro.[69]

Diferencias en las culturas corporativas Las culturas corporativas similares ayudan a la capacidad de las empresas para comunicar y transferir conocimientos entre sí, mientras que las colaboraciones pueden experimentar problemas cuando difieren las culturas corporativas.[70] Un socio puede estar acostumbrado a las promociones gerenciales internas, mientras que el otro abre sus búsquedas a los externos. Uno puede utilizar un estilo de gestión participativa y el otro un estilo autoritario. Uno puede ser emprendedor, el otro tener aversión al riesgo. Por esta razón, muchas empresas que desarrollan empresas conjuntas colaboran sólo después de que han tenido experiencias positivas de largo plazo entre ellas, tal como a través de acuerdos de distribución o de licencia. De hecho, hay evidencia de que un aumento gradual en el compromiso, como la creación de una alianza con una empresa antes de adquirirla, es un medio útil para mejorar el rendimiento.[71] Por supuesto, igual que sucede con el matrimonio, una buena relación previa entre dos empresas no garantiza un buen ajuste en una empresa conjunta.[72]

Administración de la cooperación internacional

La evolución hacia un modo de operación diferente puede:

- Ser el resultado de la experiencia.
- Requerir costosos pagos de liquidación.
- Crear tensiones organizacionales.

Si la colaboración puede alcanzar objetivos estratégicos mejores que "hacerlo sola", una empresa debe dar poca importancia a asumir funciones ella misma. Sin embargo, a medida que un arreglo evoluciona, los socios necesitan reevaluar determinadas decisiones. Por ejemplo, los cambios en la base de recursos de una empresa pueden prestarse a colaboración dependiendo de que sea más o menos ventajoso.

También puede cambiar el entorno externo. Quizás un lugar determinado se vuelva económicamente riesgoso, o un gobierno anfitrión prohíba o facilite la propiedad extranjera en áreas donde la empresa quisiera hacer negocios futuros. Debido a estos cambios, una empresa necesita reexaminar continuamente el ajuste entre la colaboración y su estrategia, usando varios modos de operación simultáneamente considerando sus propias capacidades (incluida la experiencia), los productos específicos involucrados, y las características del mercado.

Ahora analizamos cómo cambian las empresas sus formas de operación, cómo pueden encontrar socios potenciales y negociar con ellos, y cómo necesitan evaluar el cumplimiento de los acuerdos de colaboración.

DINÁMICA DE LOS ACUERDOS DE COLABORACIÓN

Las capacidades de las empresas pueden cambiar con el tiempo e influir en la forma de las operaciones emprendidas. La colaboración puede permitir que una empresa aprenda de su socio, lo que le permite hacer un compromiso más profundo con confianza. Sin embargo, cambiar de una

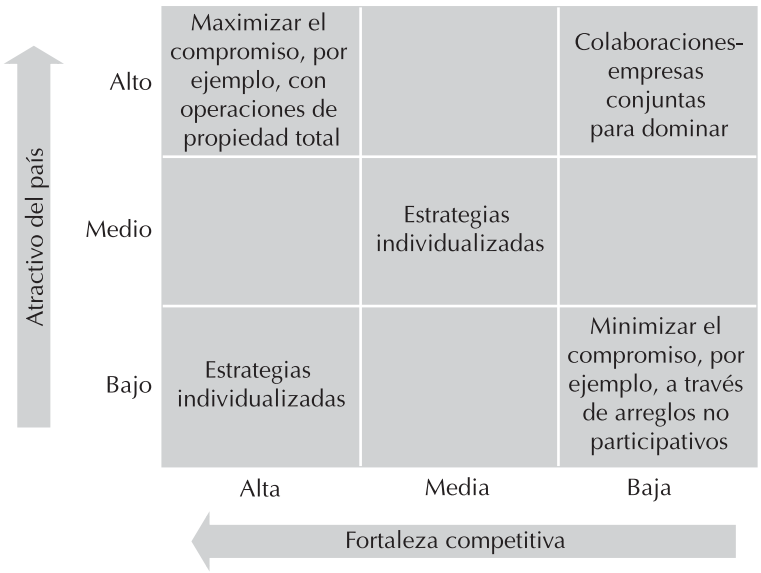


FIGURA 14.7 Matriz del atractivo del país y la fortaleza de la empresa

En un escenario determinado, un país que se ubique en la esquina superior izquierda puede ser el lugar más atractivo para que una empresa base sus operaciones. ¿Por qué? Porque su mercado se adapta bien a la mayor fortaleza competitiva de la empresa y así a su más alto nivel de compromiso (por ejemplo, estableciendo una subsidiaria). Un país en la esquina superior derecha también presume de un mercado atractivo, pero plantea un problema para la empresa cuyas fortalezas competitivas no coincidan lo suficiente con la oportunidad (tal vez no tiene ninguna experiencia en este mercado en particular). No necesita renunciar a la oportunidad, pero probablemente preferirá una empresa conjunta o alguna otra forma de operación colaborativa. Finalmente, considere que debido a que todo está sujeto a cambios —tanto las capacidades de una empresa como las características de mercado de un país—, las empresas intentan ser dinámicas en su acercamiento a los posibles modos de operación.

forma a otra, como de licencias a instalaciones de propiedad total, puede generar gastos de terminación de contrato y otros costos altos.

Atractivo del país y opciones operacionales La figura 14.7 ilustra un tipo de matriz que relaciona el atractivo del país con las formas de funcionamiento. Normalmente, una empresa debe alcanzar un mayor nivel de compromiso, tal como las operaciones de propiedad total, en los países que aparecen en la esquina superior izquierda, que son muy atractivos y se ajustan mejor con sus capacidades.

El atractivo del país también es alto en la esquina superior derecha, pero la empresa tiene poca fuerza competitiva para esos mercados si, digamos, carece de los conocimientos necesarios para operar allí. Si el costo no es demasiado alto, la empresa podría tratar de obtener mayor dominio en esos mercados al asociarse con alguien cuyos activos sean complementarios.

Una empresa podría desinvertir en los países de la esquina inferior derecha o "cosechar" sacando todo el efectivo posible que pueda generar mientras no reemplace sus depreciadas instalaciones. También podría intervenir en acuerdos no participativos, generando así ingresos sin necesidad de hacer desembolsos de inversión. En otras áreas se deben analizar las situaciones individualmente para decidir qué enfoque tomar. Se trata de zonas marginales que no encajan muy perfectamente en el análisis.

Aunque una matriz como ésta puede servir para guiar la toma de decisiones, los gerentes deben usarla con precaución. En primer lugar, separar el atractivo de un país de la posición de la compañía suele ser difícil; el país puede parecer atractivo porque encaja con la empresa. En segundo lugar, algunas de las acciones recomendadas asumen una actitud derrotista hacia la posición competitiva. Muchas empresas han construido una fuerza competitiva en los mercados previamente dominados por los competidores o han construido posiciones rentables sin ser el líder de la competencia.

Condiciones cambiantes La tensión se puede desarrollar internamente a medida que cambia la forma de las operaciones internacionales y las personas ganan o pierden responsabilidades. Por ejemplo, pasar de la exportación a la producción extranjera puede reducir el tamaño de las divisiones domésticas de marketing y fabricación. Las personas que terminan entonces con menos responsabilidades pueden estar en desventaja si los bonos y promociones se basan en gran medida en el tamaño de sus ventas o ganancias. Dado que el menor desempeño obedece a decisiones fuera de su control, las empresas deben evaluar en gran parte aquello que puede controlar su personal en diferentes divisiones.

Cierta evidencia indica que a medida que las empresas ganan experiencia al entrar en más acuerdos de colaboración, se desempeñan mejor dentro de ellos. Sin embargo, mejorar el rendimiento está más asociado con tipos similares de colaboraciones, tales como empresas conjuntas de un lugar a otro y con enfoques gerenciales que son similares en una serie de alianzas.[73] En

esencia, las empresas pueden elegir mejor a sus socios y aprender a mejorar las sinergias entre sus socios y ellas. Al mismo tiempo, la administración eficaz de la alianza ha ido experimentando cambios significativos, así las empresas no necesariamente pueden repetir lo que ha tenido éxito para ellas en el pasado.[74]

ENCONTRAR SOCIOS COMPATIBLES

Una empresa puede buscar un socio para sus operaciones extranjeras o reaccionar a una propuesta de colaboración de otra firma. En cualquier caso, debe evaluar al potencial socio no sólo por los recursos que puede suministrar, sino también por su motivación y compatibilidad.

Los gerentes pueden identificar a socios potenciales mediante la revisión periódica de revistas especializadas, asistiendo a conferencias técnicas, desarrollando vínculos con instituciones académicas —incluso a través de conocidos sociales—.[75] La visibilidad y el potencial de asociación de la empresa pueden ser impulsados a través de ferias comerciales, folletos y contactos realizados en la localidad de potencial colaboración.

La capacidad probada para manejar tipos similares de colaboración es una calificación profesional clave. Un buen historial puede indicar tal confiabilidad que hasta pudiera evitar la necesidad de implementar caros mecanismos de control para llevar a cabo la colaboración. Una vez en una colaboración, los socios también pueden generar confianza a través de acciones.[76] Pero cada empresa tiene que empezar en alguna parte. Sin antecedentes comprobados, una empresa puede tener que negociar más y hacer más concesiones.

NEGOCIAR EL ACUERDO

En los acuerdos de tecnología:

- Un vendedor no desea dar información sin garantía de pago.
- Un comprador no quiere pagar sin evaluar la información.

El valor de muchas tecnologías disminuiría si fueran ampliamente utilizadas o entendidas. Históricamente, los contratos han incluido disposiciones de que el destinatario no divulgará dicha información, mientras que algunos vendedores han mantenido la propiedad y la producción de componentes específicos para que los destinatarios no tengan pleno conocimiento del producto o de la capacidad para producir una copia exacta. Las empresas a menudo suelen desear vender técnicas que no han utilizado todavía comercialmente. Un comprador es renuente a comprar lo que no ha visto, pero un vendedor que muestra el trabajo en proceso al comprador potencial se arriesga a divulgar la tecnología. Por estas y otras razones, es común establecer preacuerdos que protegen a todas las partes.

Un área de negociación controvertida es el secreto que rodea las condiciones financieras de los acuerdos. En algunos países, por ejemplo, los contratos de licencias deben ser aprobados por las dependencias gubernamentales, las cuales consultan con sus homólogas de otros países sobre acuerdos similares con el fin de mejorar su posición negociadora. Muchas empresas multinacionales se oponen a este procedimiento, porque creen que los términos del contrato entre dos empresas son información confidencial con importancia competitiva, y las condiciones del mercado generalmente dictan la necesidad de condiciones muy diferentes en distintos países.

Revisión de concepto

Al hablar de "Factores conductuales" con respecto a los negocios internacionales en el capítulo 2, observamos que existen diferencias sustanciales en los grados de confianza que las personas de diferentes **culturas** ofrecen a otros. Explicamos que cuando la confianza es alta, los gerentes tienden a pasar más tiempo concentrándose en cuestiones operativas y menos en quejarse sobre cada pequeño detalle. No en vano, el costo de hacer negocios tiende a ser menor en este escenario.

ELABORAR EL CONTRATO

Los contratos con otras empresas causan algún tipo de pérdida de control sobre el activo o la propiedad intangible que se transfiere. Esto crea una serie de problemas potenciales que deben ser resueltos tan bien como sea posible mediante el establecimiento de metas mutuas y deletreando todas las expectativas en un contrato. Por supuesto, no todo puede incluirse en un contrato. Las partes necesitan desarrollar suficiente entendimiento para que el sentido común también desempeñe un papel en el funcionamiento de la colaboración.[77] Asociarse con una empresa que valora mucho su reputación es probablemente una ventaja, ya que puede preferir solucionar las diferencias tranquilamente en lugar de exponerlas en la prensa. Las comunicaciones francas pueden ayudar a determinar las expectativas subyacentes de los socios potenciales, que de lo contrario pueden surgir como una sorpresa. Un estudio sobre empresas locales realizado en China y Rusia descubrió que las empresas esperaban que sus socios extranjeros trataran mucho más con los gobiernos chino y ruso (por ejemplo para mitigar los pagos de sobornos) de lo que en realidad los socios extranjeros hicieron.[78]

Algunas cuestiones específicas Aunque los contratos tienen límites, sus disposiciones deben abordar al menos los siguientes aspectos:

- ¿Se rescindirá el acuerdo si las partes no se ajustan a las directivas?
- ¿Qué métodos se utilizarán para probar la calidad?
- ¿Qué limitaciones geográficas se deben establecer en el uso del activo?
- ¿Cuál empresa administrará qué partes de la operación definida en el acuerdo?
- ¿Cuáles serán los compromisos futuros de cada compañía?
- ¿Cómo comprará, venderá o utilizará cada una de las empresas los activos intangibles que se deriven del acuerdo de colaboración?

Además de los términos de un contrato, la confianza en la gerencia de otra empresa es una consideración importante en la elección de un socio. Al mismo tiempo, la confianza se ve afectada por la cultura nacional y, a su vez, influye en cuánto deseará un socio abarcar en el contrato. Así, cuando se juntan partes provenientes de culturas con niveles de confianza similares, es más probable que sean capaces de ponerse de acuerdo sobre lo que debe ser incorporado en acuerdos contractuales detallados y lo que debe dejarse a la confianza.[79]

MEJORAR EL RENDIMIENTO

Cuando se colabora con otra compañía, los gerentes deben:

- Continuar supervisando el rendimiento.
- Evaluar si puede cambiar la forma de las operaciones.
- Desarrollar habilidades en administración de una cartera de arreglos.

Contratar a un socio capaz y compatible es necesario, pero no suficiente para asegurar el éxito. Un acuerdo, una vez en vigor, debe ejecutarse con eficacia. La gerencia debe estimar las ventas y los costos potenciales, determinar si el arreglo está cumpliendo estándares de calidad, y evaluar los requerimientos de servicio para comprobar si se están cumpliendo los objetivos y si cada socio está haciendo un trabajo adecuado.

Además de evaluar continuamente el desempeño de los socios, una empresa también debe evaluar periódicamente la necesidad de cambio en el tipo de colaboración, por ejemplo, si se va a reemplazar un acuerdo de licencia con una empresa conjunta. Al mismo tiempo, a medida que crece el número de colaboraciones, debería considerar el desarrollo de habilidades de administración en la cartera de arreglos para aplicar lo aprendido en una situación a otros posibles interesados.[80]

Viendo a
Futuro ¿Por qué la innovación alimenta la colaboración?

Hace más de medio siglo, John Kenneth Galbraith escribió que la época de la invención barata había terminado, señalando que "debido a que el desarrollo es costoso, se sigue que solamente podrá llevarse a cabo por la empresa que cuente con los recursos asociados con un tamaño considerable".[81] Esta declaración parece profética en términos de los miles de millones de dólares necesarios para poner un nuevo avión comercial en el mercado, eliminar la muerte por enfermedades, desarrollar defensas contra países hostiles y terroristas, protegerse contra intrusiones en el ciberespacio, y comercializar sustitutos energéticos para el petróleo. Sin embargo, pasa por alto la capacidad de las empresas de juntar recursos a través de la colaboración —y que dicha colaboración probablemente seguirá creciendo.

Los mercados deben ser verdaderamente globales para poder recuperar los altos costos de desarrollo. Las sumas necesarias para el desarrollo y la comercialización de nuevos inventos están fuera del alcance de la mayoría de las empresas que actúan solas. Incluso si las empresas se hacen cada vez más grandes a través del crecimiento interno o fusiones y adquisiciones, los gobiernos, sin embargo, ponen límites debido a las preocupaciones antimonopolio.

Además, considerando que los costos por la integración de una empresa fusionada o adquirida pueden ser muy altos, los acuerdos de colaboración probablemente serán aún más importantes en el futuro, implicando vínculos de integración horizontal y vertical entre firmas de muchas industrias en muchos países. Sin embargo, cierta evidencia indica que las colabo-

(*continúa*)

raciones disminuyen la velocidad de la innovación debido a factores de internalización y apropiación.[82] Así, las grandes compañías que tienen los recursos para hacerlo solas pueden tener ventajas sobre las pequeñas empresas que no pueden.

Aunque cierto desarrollo de producto requiere invertir enormes sumas de dinero, la mayor parte es mucho más modesta. Sin embargo, las empresas carecen de todos los recursos específicos de producto y mercado como para poder ser independientes en todas partes del mundo, especialmente si las diferencias nacionales exigen cambios operativos sobre una base de país a país. Tales situaciones presentan oportunidades de alianzas que emplean recursos complementarios a partir de diferentes empresas.

Los acuerdos de colaboración traerán tanto problemas como oportunidades a medida que las empresas multinacionales se trasladen simultáneamente hacia nuevos países y acuerdos contractuales con nuevas empresas. Las diferencias deben ser superadas en una serie de áreas:

- Las culturas de los países que pueden causar que los socios obtengan y evalúen la información en forma diferente.
- Las disparidades nacionales en las políticas gubernamentales, instituciones y estructuras de la industria que restringen a las empresas de utilizar las formas de funcionamiento que ellas preferirían.
- Distintas ideologías y valores subyacentes que afectan a las culturas corporativas y prácticas que tensionan las relaciones.
- Diferentes orientaciones estratégicas resultantes de los intereses de los socios que causan desacuerdo sobre los objetivos y las aportaciones.
- Diversos estilos gerenciales y estructuras organizativas que causan que los socios interactúen ineficazmente.[83]

Cuantos más socios hay en una alianza, más complicados son los procesos de toma de decisiones y de control. ■



CASO Conexión dentro de Oneworld

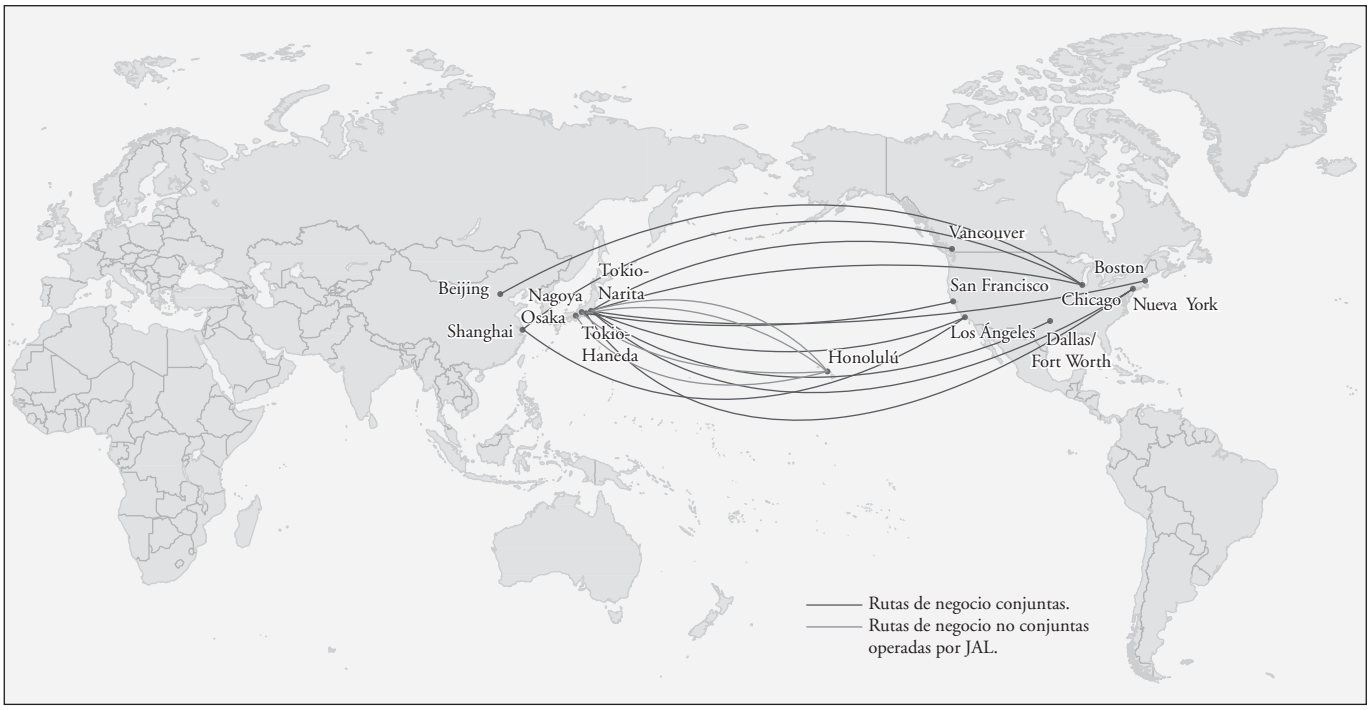
Tras la aprobación de 2010 por las autoridades de Estados Unidos y Japón para implementar la inmunidad antimonopolio, en 2011 —a través de una empresa conjunta de arreglo no participativo— American Airlines (AA) y Japan Airlines (JAL) comenzaron a compartir rutas que conectan América del Norte con Asia oriental.[84] El mapa 14.2 muestra estas rutas y también ilustra que los vuelos entre Honolulú y Japón no están incluidos en el acuerdo. Esta empresa conjunta es similar a una forjada entre AA, British Airways e Iberia para un viaje transatlántico que comenzó a funcionar en 2010. En ambos casos, los acuerdos permiten a los representantes de cada aerolínea gestionar de manera conjunta la capacidad, vender y promover espacio en vuelos operados por ambos, dividir los ingresos y programar los vuelos de conexión. Los motivos principales para iniciar estas empresas son recortar costos operativos al mejorar la capacidad de control, evitar la perjudicial competencia de precios entre ellas y programar para que haya más y mejores horarios y conexiones para los pasajeros.

Las propuestas son simplemente extensiones a una serie histórica de alianzas que vinculan a las líneas aéreas internacionales. De hecho, la industria de las aerolíneas es única en el sentido de que su necesidad de formar acuerdos de colaboración ha sido importante casi desde el comienzo de los viajes aéreos internacionales a causa de factores reguladores, de costos y competitivos. En los últimos años, esta necesidad se ha incrementado debido al difícil desarrollo de la rentabilidad en las líneas aéreas.

En efecto, las aerolíneas han sido exprimidas. En primer lugar, los costos han estado aumentando, particularmente debido a los precios del petróleo y a la necesidad de mayor seguridad desde los ataques terroristas de septiembre de 2001 en Nueva York. Por ejemplo, la International Air Transport Association (IATA), que representa a la mayoría de los transportistas globales, predijo una disminución de tres cuartos en las ganancias de 2010 a 2011 debido a los precios del crudo. Mientras que las revisiones de seguridad en los aeropuertos previas a la salida de los pasajeros han sido bien publicitadas, algunos otros costosos procesos de seguridad de las aerolíneas no son tan conocidos. Éstos incluyen, por ejemplo, proporcionar información de los pasajeros por anticipado a las dependencias gubernamentales y trabajar con los agentes de carga y operadores de la cadena de suministro para garantizar la seguridad de los envíos de carga que se llevan en aviones de pasajeros. En segundo lugar, ha habido una tendencia de largo plazo hacia una mayor competencia de precios, lo que dificulta la capacidad de las líneas aéreas para

MAPA 14.2 American Airlines y Japan Airlines: rutas a través del Pacífico

Tenga en cuenta que la actividad conjunta implica solamente los vuelos realizados desde América del Norte hacia Asia oriental a partir del 1 de julio de 2011. La actividad conjunta de Boston-Narita comenzó el 22 de abril de 2012.



transmitir el aumento de los costos a los pasajeros. Esta situación se ha agravado por la aparición de las aerolíneas de bajo costo y la capacidad de los clientes para buscar en internet tarifas más bajas. En tercer lugar, la recesión mundial ha afectado negativamente la demanda por parte de los pasajeros, y la industria aérea ha respondido mediante la adición moderada de capacidad. En cuarto lugar, el desastre nuclear japonés junto con la agitación política de Medio Oriente y el norte de África han bajado la demanda de pasaje aéreo a estas áreas.

Aunque el crecimiento en los viajes internacionales por vía aérea ha sido un importante factor de estímulo para la globalización, ninguna aerolínea tiene suficientes finanzas o aviones para atender a todo el mundo. Sin embargo, los pasajeros están viajando por el mundo entero y perciben la ventaja de reservar conexiones de las líneas aéreas que minimizarán tanto distancias como tiempos de conexión en los aeropuertos, mientras les ofrecen una seguridad razonable de llegar a sus destinos con su equipaje documentado y más o menos en el momento previsto. Así, las aerolíneas han trabajado cada vez más estrechamente para proporcionar más experiencias sin interrupciones a los pasajeros y para reducir los costos.

El análisis anterior, sin embargo, no debería implicar que todos los recortes de costos requieran colaboración. Por ejemplo, en los últimos años, las líneas aéreas han implementado una serie de cambios para el ahorro en costos que abarcan todo el procedimiento desde la compra del boleto del pasajero hasta la llegada a su destino. Las compras en línea de boletos electrónicos han reemplazado en gran medida la necesidad de las aerolíneas de pagar fuertes comisiones a las agencias de viajes para emitir y mantener costosos inventarios de boletos de papel. La documentación de autoservicio en los aeropuertos reduce la necesidad de agentes. A bordo, especialmente en los vuelos cortos, el precio del boleto incluye menos cosas, como comida, almohadas y auriculares. De hecho, el viaje puede hacerse en una de las filiales de bajo costo de la aerolínea.

Un poco de historia: cambio de las regulaciones gubernamentales

Históricamente, los gobiernos desempeñaron un papel importante en la propiedad de las aerolíneas. Muchas aerolíneas propiedad de los gobiernos eran monopolios dentro de sus mercados internos, perdían dinero y se beneficiaban a partir de subsidios del gobierno. Sin embargo, ha habido un movimiento posterior hacia la privatización.

Lo que los gobiernos pueden regular

A pesar del avance hacia la privatización, los gobiernos todavía regulan las líneas aéreas y acuerdan restricciones y derechos en gran parte a través de acuerdos recíprocos. En concreto, controlan:

- Qué compañías extranjeras tienen derechos de aterrizaje.
- Qué aeropuertos y aviones pueden utilizar los transportistas.
- La frecuencia de los vuelos.
- Si los transportistas extranjeros pueden volar más allá del país —por ejemplo, si Iberia, después de volar desde España a Estados Unidos, puede entonces volar desde Estados Unidos a Panamá.
- Privilegios de sobrevuelo.
- Las tarifas que las líneas aéreas pueden cobrar.

Ha habido varios cambios regulatorios notables en los últimos años. En primer lugar, el mercado interno de Estados Unidos ha sido desregulado, ello significa que cualquier aerolínea aprobada en Estados Unidos puede volar a cualquier ruta doméstica dentro del país con cualquier frecuencia mientras cobre lo que soporte el mercado. Una vez que se instituyó la desregulación, muchas compañías aéreas de Estados Unidos (como Braniff, Eastern y TWA) fueron obligadas competitivamente a abandonar el negocio. Dentro de Europa, una desregulación similar influyó en la desaparición de Sabena de Bélgica. En segundo lugar, ha habido varios acuerdos de cielos abiertos que permiten a cualquier línea aérea de los países firmantes volar desde cualquier ciudad ubicada en un área signataria hacia cualquier otra ciudad de tal área. Además, estos vuelos no tienen restricciones de capacidad, frecuencia ni tipo de aeronave. Por ejemplo, Estados Unidos y Japón firmaron un acuerdo de cielos abiertos en 2010, lo que estimuló a American Airlines para iniciar el servicio entre Nueva York y el aeropuerto internacional de Haneda en Tokio, que es más cercano al centro de Tokio que el aeropuerto de Narita. En tercer lugar, los países europeos han permitido adquisiciones trasnacionales, como la de Air France a KLM y la de Lufthansa a Swissair.

Por qué los gobiernos protegen a las líneas aéreas

Son cuatro los factores que influyen en cuanto a la protección de los gobiernos de sus líneas aéreas:

1. Los países creen que pueden ahorrar dinero al mantener pequeñas fuerzas aéreas y confían en que las aerolíneas nacionales les prestarán sus servicios en casos de necesidades inusuales de transporte aéreo. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos utilizó las aerolíneas comerciales de ese país para ayudar al transporte de tropas desde y hacia Irak.
2. La opinión pública favorece el gasto “en casa”, especialmente para viajes pagados por el gobierno. El público percibe el mantenimiento de las líneas aéreas nacionales y el requisito de que los empleados del gobierno viajen por esas líneas como un ahorro de divisas.
3. Las líneas aéreas son una fuente de orgullo nacional, y los aviones (que portan la bandera nacional) simbolizan la soberanía de un país y su capacidad técnica. Esta identificación nacional hoy es menos importante de lo que solía ser, pero lo sigue siendo para algunos países en desarrollo.
4. Los países se han preocupado de proteger su espacio aéreo por razones de seguridad. Esto es menos preocupante hoy, porque los transportistas extranjeros rutinariamente sobrevuelan el territorio de un país para llegar a los puertos de entrada interiores, como hacen los vuelos de JAL entre Tokio y Chicago. Además, los tratados de sobrevuelo son bastante comunes, incluso entre naciones hostiles. Por ejemplo, Cubana sobrevuela Estados Unidos en sus viajes a Canadá, y American Airlines sobrevuela Cuba rumbo a Sudamérica.

Obstáculos regulatorios para la expansión

Incluso si las aerolíneas tuvieran la capacidad financiera para ampliarse en todas partes del mundo, las normas nacionales limitarían esa expansión. Con pocas excepciones, las aerolíneas no pueden volar las lucrativas rutas nacionales de un país extranjero. Por ejemplo, JAL no puede competir en la ruta Nueva York a Los Ángeles, ni AA puede volar entre Tokio y Nagoya. Además, el gobierno de Estados Unidos limita la propiedad extranjera en una aerolínea estadounidense al 25 por ciento de acciones con derecho a votación.

Así, las líneas aéreas no pueden controlar fácilmente una red de vuelo en el extranjero que llevará a los pasajeros a sus vuelos internacionales. Por ejemplo, JAL no tiene vuelos nacionales

en Estados Unidos para llevar pasajeros a Chicago para que hagan conexiones a Tokio, pero AA tiene decenas de tales vuelos. Sin embargo, JAL tiene una ventaja dentro de Japón.

Por último, las líneas aéreas generalmente no dan servicio a pares de países extranjeros. AA no puede volar entre Brasil y Sudáfrica, porque los gobiernos de Brasil y Sudáfrica le conceden derechos de aterrizaje en estas rutas sólo a líneas aéreas de Brasil y Sudáfrica. Para evitar estas restricciones, las líneas aéreas deben aliarse con compañías de otros países.

Ejemplos de colaboración relacionados con motivos

Factores de costos

Algunas líneas aéreas han dominado siempre ciertos aeropuertos internacionales. Han acumulado capacidades críticas en los aeropuertos, como operadores de equipaje y equipo de manejo de aeronaves. Compartir estas funcionalidades con otras líneas aéreas puede diseminar los costos. Por ejemplo, British Airways ha manejado por largo tiempo la documentación de pasajeros, carga de equipaje y mantenimiento para cierto número de otras aerolíneas en el aeropuerto Heathrow de Londres.

El alto costo de los sistemas de mantenimiento y de reservaciones ha llevado a empresas conjuntas a unir a múltiples líneas aéreas de varios países, como en el caso de los sistemas de reservaciones Apollo y Galileo. En realidad, los sistemas de reservaciones están motivados por algo más que el ahorro de costos, ya que la agrupación de recursos comunes permite a los clientes obtener un mejor servicio.

Vuelos de conexión

Dado que los gobiernos restringen las rutas nacionales o regionales a sus propias compañías, las líneas aéreas han firmado acuerdos a largo plazo mediante los cuales los pasajeros pueden cambiarse de una aerolínea a otra con un solo boleto. Sin embargo, hay una tendencia a que las personas seleccionen entre las primeras rutas que aparecen en las pantallas de la computadora, y las rutas que involucran a más de una aerolínea a menudo aparecen en pantalla después de aquellas que sólo utilizan una sola línea aérea. Además, cuando los pasajeros ven que deben utilizar más de una línea aérea, se preocupan más por tener que hacer esas conexiones a través de grandes distancias dentro de aeropuertos cada vez más grandes. Para aliviar un poco esta preocupación, las líneas aéreas han acordado compartir códigos —procedimiento por el que un mismo vuelo tiene una designación para más de una línea aérea—. Por ejemplo, el mismo vuelo operado por British Airways desde el aeropuerto JFK, en Nueva York, al aeropuerto Heathrow, en Londres, está catalogado como AA 6143, BA 178, e Iberia 4618. Por lo tanto, los pasajeros de AA originarios de, digamos Tampa, y en conexión en JFK hacia Heathrow, pueden preocuparse menos sobre la conexión en JFK porque lo perciben en la misma línea aérea durante todo el viaje. Sin embargo, estos pasajeros todavía necesitan ir de una terminal a otra para hacer el cambio de avión. En tal situación, las líneas aéreas deben cumplir con un tiempo de conexión mínimo más prolongado cuando muestran un vuelo de conexión.

La Oneworld Alliance

La Oneworld Alliance se compone de 12 líneas aéreas (AA, BA, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, JAL, LAN, Malév, Mexicana, Qantas, Royal Jordanian y S7). La imagen de la página 550 muestra las aletas caudales de estas 12 líneas aéreas de derecha a izquierda en orden alfabético. Otras tres líneas aéreas (Air Berlin, Kingfisher y Malaysian Airlines) están en proceso de convertirse en miembros. Oneworld compite en gran parte con otras dos alianzas, Star y SkyTeam. Las aerolíneas que conforman estas alianzas cooperan en diversos programas, tales como permitir a los pasajeros ganar créditos para vuelos gratuitos o mejoras en el viaje en cualquiera de ellas. En el caso de Oneworld, todos los miembros que volaban al aeropuerto de Narita en Tokio se han trasladado a la terminal 2, lo que acorta los tiempos legales de conexión entre ellos. También anuncian su afiliación, y puede verse el avión pintado con el nombre de la aerolínea y su logotipo junto con el nombre de Oneworld. Estas alianzas permiten una cooperación considerable, como el código compartido; sin embargo, las regulaciones antimonopolio prohíben a sus miembros coordinar rutas, horarios y precios. Por lo tanto, la inmunidad antimonopolio permite adquirir la ventaja de llevar a cabo esta coordinación.

La empresa conjunta Trans-Atlantic

Tres aerolíneas —AA, BA, e Iberia— tienen una red combinada de más de 400 destinos en más de 100 países y son responsables de más de 6 mil salidas diarias. Cuando su empresa conjunta



La fotografía muestra las aletas caudales de 12 aerolíneas miembros de Oneworld a partir del 1 de julio de 2011. Sin embargo, Mexicana (la cuarta desde la izquierda) no estaba operando en ese momento. Otras tres aerolíneas pronto se añadirán a la lista.
Fuente: Cortesía de Oneworld

y la inmunidad antimonopolio fueron aprobadas, tenían colectivamente 48 diferentes rutas entre Europa y Norteamérica que incluía 22 ciudades norteamericanas y 13 europeas. De estas 48 rutas, compitieron directamente en sólo nueve.

En el poco tiempo transcurrido desde que estas aerolíneas entraron en la empresa conjunta, han sido capaces de coordinar mejor sus horarios para comodidad de los pasajeros. Por ejemplo, AA y BA solían tener vuelos desde Nueva York-JKF y Londres-Heathrow con diferencia de pocos minutos entre uno y otro. Ahora operan 16 vuelos diarios entre esos dos aeropuertos y han sido capaces de coordinar los horarios de salida para que los vuelos salgan aproximadamente con una hora de diferencia. Esto da a los pasajeros más opciones en la búsqueda de una hora de salida conveniente para ellos, y permite más alternativas de vuelo de conexión en cualquier dirección. Además, estas aerolíneas pueden ahora designar sus propios números de vuelo en las conexiones nacionales cuando se conecten a destinos transatlánticos. Por ejemplo, Iberia muestra una de sus rutas como de San Diego a Madrid, aunque tanto el vuelo de San Diego–Chicago como el de Chicago–Madrid son operados por American Airlines.

Debido a dobles o múltiples designaciones y a la distribución del ingreso, la fuerza de ventas de más de una línea aérea está tratando de llenar asientos en la misma ruta. El resultado es un aumento en las ventas que permite a los miembros de la empresa conjunta ofrecer nuevas rutas, tal como servicio sin escalas entre Chicago y Helsinki y entre Nueva York y Budapest, las cuales han surgido desde la formación de la empresa conjunta.

La empresa conjunta AA–JAL

JAL es también una gran línea aérea que atiende 85 ciudades en 20 países y territorios. Su empresa conjunta con AA tiene los mismos objetivos y ventajas que la empresa conjunta formada al otro lado del Atlántico. Aunque al momento de escribir este libro aún se encuentra en una etapa incipiente, algunos cambios ya son muy notables. Al alterar los horarios de vuelo de cada empresa entre el aeropuerto O'Hare de Chicago y el Narita de Tokio y ajustar los horarios de los vuelos de conexión en ambas ciudades, muchos más pasajeros pueden hacer conexiones dentro del plazo de dos horas. Por ejemplo, 22 vuelos más, de 20 o más ciudades de salida, pueden hacer tales conexiones para viajar desde O'Hare a Narita.

JAL cambió la sala de salida de sus vuelos en Chicago-O'Hare de la terminal internacional para quedar adyacente a AA. Mientras tanto, AA ha trasladado sus oficinas japonesas al edificio de la sede de Japan Air Lines, una medida que facilitará la comunicación entre las dos aerolíneas. Por ejemplo, ahora se están ayudando mutuamente con cuestiones culturales, como el apoyo de JAL con los avisos al público de AA en japonés para hacerlos más significativos para los pasajeros japoneses.

Mientras tanto, los planes están en marcha para explotar en grande el código compartido entre las dos aerolíneas, especialmente a puntos ubicados más allá de las ciudades de puerto de entrada; por ejemplo, configurar un vuelo de JAL como Tokyo–Salt Lake City y un vuelo de AA más allá de Tokio a ciudades atendidas por JAL como Hanoi.

¿Por qué no una fusión o una adquisición?

Para comenzar, las regulaciones gubernamentales, tales como los requisitos de propiedad que ya hemos discutido, impedirían una fusión o adquisición. Sin embargo, incluso de no ser así, hay enormes problemas en fusionar empresas, especialmente líneas aéreas de diferentes países.

Por ejemplo, los respectivos sindicatos de pilotos son fuertes y operan bajo diferentes sistemas de desempeño y compensación. La empresa conjunta propuesta, sin embargo, permite a cada empresa mantener su propia identidad y actuar de manera independiente a excepción de la coordinación de las rutas transoceánicas.

Además, cada una de las líneas aéreas incluidas en las empresas conjuntas, así como las otras aerolíneas dentro de Oneworld, ha desarrollado su propia cultura y marca para atraer a su propia nacionalidad. Por ejemplo, BA es todavía la más fuerte con los pasajeros británicos, igual que lo es JAL con los pasajeros japoneses. Al mantener identidades separadas, a pesar de compartir vuelos, las aerolíneas miembros pueden capitalizar las diferencias.

Sin embargo, existen extensiones naturales que son posibles mediante el fortalecimiento de la colaboración, como tener mostradores para documentar en todo el mundo que se encarguen de todos los pasajeros de Oneworld y combinar más salas de terminales de aeropuerto como una medida de ahorro en costos. Quizá sea prudente decir que en el futuro la cooperación se fortalecerá más que debilitará entre los miembros de Oneworld. ■

PREGUNTAS

1. Las alianzas de Star y Sky Team han dependido más de fusiones y adquisiciones que la alianza Oneworld. Por ejemplo, Delta y Northwest (Sky Team) se han fusionado, igual que Continental y United (Star). ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las fusiones y alianzas no participativas en esta industria?
2. Algunas aerolíneas, como Southwest, han sobrevivido como jugadores de nicho sin extensas conexiones internacionales. ¿Pueden continuar con esta estrategia?
3. ¿Por qué una compañía aérea no podría establecer el servicio en cualquier parte del mundo simplemente con mostrar que puede y va a cumplir con las leyes laborales y de negocios locales del país anfitrión?
4. La ley de Estados Unidos que limita la propiedad extranjera de las aerolíneas estadounidenses a no más del 25% de acciones con voto fue promulgada en 1938. ¿Es esta ley un anacronismo, o hay razones válidas para mantenerla vigente hoy?
5. ¿Cuáles serán las consecuencias si unas cuantas grandes líneas aéreas o redes de líneas dominan el servicio aéreo global?
6. Recientemente, muchas aerolíneas apenas han sido marginalmente rentables. ¿Ésta es una industria tan vital que los gobiernos deben intervenir para garantizar su supervivencia? Si es así, ¿cómo?
7. ¿Qué métodos podrían utilizar JAL y AA para dividir los ingresos y gastos en las rutas de código compartido?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- La venta al extranjero mediante la exportación de la producción del país de origen puede no ser ventajosa debido a menores costos de producción en el extranjero, altos costos de transporte, la necesidad de alterar los productos sustancialmente, barreras proteccionistas, falta de capacidad nacional y preferencias de los consumidores a comprar de países específicos.
- Las empresas a menudo prefieren operar con inversión extranjera directa, especialmente de propiedad total, porque este tipo de operaciones puede disminuir los costos operativos, reducir la posibilidad de desarrollar competidores y liberarlos para seguir estrategias globales.
- Algunas ventajas de los acuerdos de colaboración, ya sea que la empresa esté operando nacional o internacionalmente, son distribuir y reducir los costos, permitir a la empresa especializarse en sus habilidades, evitar cierta competencia, asegurar las integraciones verticales y horizontales, y aprender de otras empresas.
- Algunas motivaciones para los acuerdos de colaboración que son específicos a las operaciones internacionales son obtener activos de ubicación específica, superar las restricciones jurídicas, diversificar entre países y minimizar la exposición en entornos riesgosos.
- Las formas de las operaciones extranjeras difieren en la cantidad de recursos que compromete una empresa y en la proporción de recursos comprometidos nacionalmente en lugar de en el extranjero. Los acuerdos de colaboración reducen ese compromiso.
- Aunque el tipo de acuerdo de colaboración que elija una empresa debe coincidir con sus objetivos estratégicos, la opción a menudo significa una compensación entre objetivos.
- Las licencias conceden a otra empresa el uso de algunos derechos (tales como patentes, derechos de autor o marcas registradas), generalmente por una tarifa. Son un medio de establecer la producción extranjera y llegar a los mercados extranjeros, y pueden minimizar los desembolsos de capital del

otorgante, impedir la libre utilización de los activos por otras empresas, permitir la recepción de activos de otras empresas a cambio, y prever ingresos en algunos mercados en los que la exportación o la inversión no son factibles.

- Las franquicias difieren de las licencias en que conceden el uso de bienes intangiles (generalmente una marca registrada) que requieren del franquiciador una ayuda continua en las operaciones.
- Un contrato administrativo internacional es un medio útil para garantizar ingresos manejando un negocio en el extranjero y requiere poco desembolso de capital.
- Los proyectos llave en mano son contratos para la construcción de las instalaciones operativas de otra empresa. Históricamente son amplios y diversos, requieren conocimientos especializados y habilidades para tratar con autoridades gubernamentales de alto nivel.
- Las empresas conjuntas son un tipo especial de arreglo de colaboración en el cual dos o más organizaciones comparten una operación o proyecto, generalmente cada una tiene participación de capital.
- Existen varias combinaciones de participantes en empresas conjuntas, incluyendo gobiernos y empresas privadas, y dos o más participantes de los mismos o de diferentes países.
- Las alianzas de capital se producen cuando una empresa adquiere una posición de capital en la empresa con la cual tiene un acuerdo de colaboración con el fin de consolidar el contrato de colaboración.
- Un motivo común para la colaboración es el aprovechamiento de recursos complementarios de diferentes empresas.
- En los acuerdos de colaboración, los problemas surgen cuando los socios les asignan diferentes niveles de importancia, tienen objetivos diferentes, encuentran problemas de control, se preocupan de que su contraparte esté contribuyendo demasiado poco o interviniendo demasiado en la operación, y cuando se malinterpretan mutuamente como resultado de sus diferentes culturas de país o de empresa.
- Contratar los productos y servicios de otra empresa no releva la responsabilidad de la gerencia de desarrollar objetivos y evaluar el desempeño.
- Las empresas pueden emplear distintos tipos de acuerdos de colaboración para sus operaciones internacionales en diferentes países o para productos diferentes. A medida que aumenta la diversidad, coordinar y gestionar las operaciones extranjeras se vuelve más complejo.

TÉRMINOS CLAVE

alianza de capital (p. 539)
concesión mutua de licencias (p. 534)
consorcio (p. 538)
internalización (p. 526)
teoría académica de la negociación (p. 534)
teoría de apropiabilidad (p. 527)
teoría de la dependencia (p. 534)
visión basada en los recursos (p. 530)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: *Coca-Cola Annual Report, 2010*; Dana Cimilluca y Jeffrey McCracken, "Coke Near Deal for Bottler", *Wall Street Journal* (25 de febrero de 2010): A1 y ss; "Coca-Cola Intros Seagram's Sparkle across the U.S." *Food and Beverage Close–Up* (3 de marzo de 2011); "Brazil: Coca-Cola Clothing Getting Dressed for Debut", *Valor Economico* (23 de marzo de 2011); "Coca-Cola Adds 15th", *Beverage Industry* 102: 5 (mayo de 2011); "Coca-Cola May Boost China Investment, Chief Executive Kent Says", *Bloomberg News* (31 de octubre de 2010); The Coca-Cola Company, "Around the World" (2007), recuperado el 3 de julio de 2007 de www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/ aroundworld.html; Valerie Bauerlein, "Coca-Cola CEO Defends Bottling System", *Wall Street Journal* (22 de abril de 2009): B3; Bernardette S. Santo Domingo, "Coca-Cola Pledges $1-BInvestment to Expand RP Operations", *Business World* (3 de agosto de 2009), recuperado el 9 de octubre de 2009 de http://iiiprxy.library.miami.edu:3122/us/Inacademic/frame.do?reloadEntirePage=true&ran; Leo Paul Dana, "Turkish Coca-Cola", *British Food Journal* 101: 5/6 (1999): 468; "Coca-Cola Dome-Sasol Management Contract Renewed", recuperado el 3 de julio de 2007 de www .thebeexhibitions.co.za/press5.htm; 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; 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 y ss; *Coca-Cola 2008 Annual Report*.

2 "Looking to the Future", *Business Europe* 50: 18 (1 de octubre de 2010): 7.

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 "India-EU FTA to Include Tariff Reduction on Import of Vehicles", *Accord Fintech* [Mumbai] (20 de mayo de 2011).

6 Vildan Serin y Ahmet Çalişkan, "Economic Liberalization Policies and Foreign Direct Investment in Southeastern Europe", *Journal of Economic and Social Research* 12: 2 (2010): 81–100.

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): 34563.

8 "'Made in Australia' Label Confuses Shoppers: Choice Survey", *Asia Pulse* (18 de mayo de 2011).

9 John S. Hulland, "The Effects of Country-of-Brand and Brand Name on Product Evaluation and Consideration: A Cross-Country Comparison", *Journal of International Consumer Marketing* 11 (1999): 23–39; Ali Riza Apil y Erdener Kaynak, "Georgian Consumers' Evaluation of Products Sourced from European Union Member Countries", *International Journal of Commerce and Management* 20: 2 (2010): 167–187.

10 Una excelente visión de conjunto de la literatura es el de Jean-François Hennart, "Transaction Cost Theory and International Business", *Journal of Retailing* 86: 3 (septiembre de 2010): 257–269.

11 *Teoría de la internalización*, o mantener un control monopólico sobre cierta información u otros activos patentados, se crea a partir de trabajos anteriores de Ronald H. Coase sobre las imperfecciones del mercado, "The Nature of the Firm", *Economica* 4 (1937): 386–405. Ha sido citado por escritores como M. Casson, "The Theory of Foreign Direct Investment", Documento de análisis núm. 50 (Reading, RU: 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): 625–645; 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): 383–396.

12 Eric M. Johnson, "Harnessing the Power of Partnerships", *Financial Times* (8 de octubre de 2004): sección 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 (París: OECD, 1996): 149–185; y su revisión no publicada de 1999, "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 Matthew Lynch, "Hilfiger Sues Former Sock Licensee", *WWD* 198: 73 (7 de octubre de 2009): 18.

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, Mass.: MIT Press, 1977): 317–340; 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): 117–118; Ashish Arora y Andrea Fosfuri, "Wholly Owned Subsidiary versus Technology Licensing in the Worldwide Chemical Industry", *Journal of International Business Studies* 31: 4 (2000): 555–572.

17 Peter Wonacott, "Global Aims of China's Car Makers Put Existing Ties at Risk", *Wall Street Journal* (24 de agosto de 2004): B1 y ss; Norihiko Shirouzu y Peter Wonacott, "People's Republic of Autos", *Wall Street Journal* (18 de abril de 2005): B1 y ss.

18 Jean-Paul Roy y Christine Oliver, "International Joint Venture Partner Selection: The Role of the Host-Country Legal Environment", *Journal of International Business Studies* 40: 5 (2009): 779–801.

19 Andrew Taylor, "Overseas Groups Get on the UK Utility Map", *Financial Times* (17 de junio de 2002): 4.

20 Anne-Wil Harzing, "Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes", *Strategic Management Journal* 23: 3 (2002): 211–227.

21 Jaideep Anand y Andrew Delios, "Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions", *Strategic Management Journal* 23: 2 (2002): 119–134.

22 Sergery Filippov, "Innovation and R&D in Emerging Russian Multinationals", *Economics, Management and Financial Markets*, 6: 1 (marzo de 2011): 182–206.

23 Geoff Dyer, Francesco Guerrera y Alexandra Harney, "Chinese Companies Make Plans to Join the Multinational Club", *Financial Times* (23 de junio de 2005): 19.

24 Dos indicadores de este tipo proceden de estudios de Alan Gregory, el cual es citado en Kate Burgess, "Acquisitions in U.S. 'Disastrous' for British Companies", *Financial Times* (11 de octubre de 2004): 18; y Ping Deng, "Absorptive Capacity and a Failed Cross Border M&A", *Management Research Review* 33: 7 (2010): 673–682.

25 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 Weekend, xxiv.

26 Vlatka Bilas y Vedran Baci, "Utjecaj Akvizicijskog Iskustva Na Uspjesnost Medunarodnih Spajanja I Preuzimanja U Farmaceutskoj Industriji 2001–2009", *Ekonomska Misao* 19: 2 (2010): 187–209.

27 Rajesh Chakrabarti, Swasti Gupta-Mukherjee y Narayanan Jayaraman, "Mars-Venus Marriages: Culture and Cross-Border M&A", *Journal of International Business Studies* 40: 2 (2009): 216–236; vea también Mary Yoki Brannen y Mark F. Peterson, "Merging Without Alienating: Interventions Promoting Cross-Cultural Organization and Their Limitations", *Journal of International Business Studies* 40: 3 (2009): 468–489.

28 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): 701–711; y Candace E. Ybarra y Thomas A. Turk, "Strategic Alliances with Competing firms and Shareholder Value", *Journal of Management and Marketing Research* 6 (enero de 2011): 1–10.

29 Gabriel Baffour Awuah y Amal Mohamed, "Impact of Globalization: The Ability of Less Developed Countries' (LDCs') Firms to Cope with Opportunities and Challenges", *European Business Review* 23: 1 (2011): 120–132; 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.

30 Rahul Jacob, "Hong Kong Banks on New Disney Park for Boost", *Financial Times* (31 de agosto de 2001): 6.

31 Betsy McKay y Robert Frank, "Coke, Danone Discuss Joint Venture", *Wall Street Journal* (17 de junio de 2002): B5.

32 Phred Dvorak y Scott Kilman, "BHP Roils Potash Cartel", *Wall Street Journal* (25 de agosto de 2010): 1.

33 John M. Connor, "Global Antitrust Prosecutions of Modern International Cartels", *Journal of Industry, Competition and Trade* 4: 3 (2004): 239.

34 Luiz F. Mesquita y Sergio G. Lazzarini, "Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets", *Academy of Management Journal* 51: 2 (2008): 359–380.

35 Peter Marsh, "Profile Duracell", *Financial Times* (10 de mayo de 1999): 27.

36 Destan Kandemir y G. Tomas Hult, "A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Ventures", *Industrial Marketing Management* 34: 5 (2005): 440.

37 Robert F. Howe, "The Fall of the House of Mondavi", *Business 2.0* 6: 3 (2005): 98.

38 Yumiko Ono y Ann Zimmerman, "Wal-Mart Enters Japan with Seiyu Stake", *Wall Street Journal* (15 de marzo de 2002): B5.

39 Peter Wonacott y Eric Bellman, "Foreign Firms Find Rough Passage to India", *Wall Street Journal* (1 de febrero de 2007): A6; Neil Buckly, "Russia Sets New Rules for Investors in Key Sectors", *Financial Times* (6 de mayo de 2009): 3; Amy Kazmin, "Ikea Ditches Plans for India after New Delhi Refuses to Change Law", *Financial Times* (12 de junio de 2009): 13.

40 Jia-Ruey Ou, "An Analytical Model for Innovating Localization Policy", *International Journal of Electronic Business Management* 8: 2 (2010): 110–119.

41 Julie Bennett, "Road to Foreign Franchises Is Paved with New Problems", *Wall Street Journal* (14 de mayo de 2001): B10.

42 "H&M Wins Back Name in Russia", *Managing Intellectual Property* (abril de 2007): 1; y Steven Seidenberg, "Trademark Squatting on the Rise in U.S". *Inside Counsel* (mayo de 2010): s. p.

43 Peter J. Lane, Jane E. Salk y Marjorie A. Lyles, "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal* 22 (2001): 1139–1161.

44 Steven White y Steven Siu-Yun Lui, "Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances", *Strategic Management Journal* 26 (2005): 913–932.

45 Miguel Ángel Asturias, *Strong Wind*, traducción de Gregory Rabassa (Nueva York: Delacorte Press, 1968): 112.

46 Para conocer un extenso tratado sobre la teoría, vea Robert A. Packenham, *The Dependency Movement: Scholarship and Politics in Development Studies* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1992). Para ver algunos puntos de vista nacionales diferentes sobre su validez, lea 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): 619–671; y Stanley K. Sheinbaum, "Very Recent History Has Absolved Socialism", *New Perspectives Quarterly* 13: 1 (1996).

47 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.

48 "Kodak Enters into Technology Cross-Licensing Agreement with NEC", *Asia Pulse* (28 de diciembre de 2010).

49 Lizette Alvarez, "Spreading Scandinavian Genes, without Viking Boats", *New York Times* (30 de septiembre de 2004): A4; y "Cryos Sets Up Sperm Banks in Mumbai", *Businessline* (25 de septiembre de 2008).

50 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.

51 John K. Ryans, Jr., Sherry Lotz, y Robert Krampf, "Do Master Franchisors Drive Global Franchising?", *Marketing Management* 8: 2 (1999): 33–38.

52 Janet Adamy, "Chinese Food the KFC Way", *Wall Street Journal Asian Edition* (20–22 de octubre de 2006): 14–15.

53 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.

54 Autoridad Británica de Aeropuertos, "International Airports" (2007), recuperado el 6 de julio de 2007 de www.baa.com/portal/page/Corporate%5EAbout+ BAA%5 Who+does+what%5EInternational+airports/b0ccadc5c5c72010V gnVCM100000147e120a__/448c6a4c7f1b0010VgnVCM200000357e1 20a__/

55 "Four Seasons Signs Management Contract with Three C Universal Developers", *Mint* [Nueva Delhi] (21 de abril de 2011).

56 "Global Alumina Releases Third Quarter 2010 Results", *PR Newswire* (noviembre de 2010).

57 Peter Sanders, Daniel Michaels y August Cole, "Boeing Delays New Jet Again", *Wall Street Journal* (24 de junio de 2009): A1 y ss; Peter Sanders, "Boeing Settles In for a Bumpy Ride", *Wall Street Journal* (7 de octubre de 2009): B1 y ss.

58 Luis Zalamea, "AeroRepublica, Copa Offer Details of New Alliance", *Aviation Daily* (11 de marzo de 2005): 5.

59 Existen muchas maneras 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 en Joel Bleeke y David Ernst, "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?", *Harvard Business Review* (enero–febrero de 1995): 97–105.

60 Terrence Chea, "No Perfect Partnership", *Washington Post* (3 de junio de 2002): E1.

61 Mikhail Fridman, "BP Has Been Treating Russians as Subjects", *Financial Times* (7 de julio de 2008): 9.

62 Gregory L. White, "In Asia, GM Pins Hope on a Delicate Web of Alliances", *Wall Street Journal* (23 de octubre de 2002): A23.

63 Ramit Plushnick-Masti, "German Firm Faulted for Taking Vitamin out of Baby Formula", *Miami Herald* (12 de noviembre de 2003): 19A.

64 William H. Meyers, "Maxim's Name Is the Game", *New York Times Magazine* (3 de mayo de 1987): 33–35; Cristina Passariello, "Pierre Cardin Ready to Sell His Overstretched Label", *Wall Street Journal* (3 de mayo de 2011): 1.

65 David Ibison, "Culture Clashes Prove Biggest Hurdle to International Links", *Financial Times* (24 de enero de 2002): 17.

66 Diana Elena Ranf, "Cultural Differences in Project Management", *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 12: 2 (2010): 657–662.

67 Marshall Geiger y Joyce van der Laan Smith, "The Effect of Institutional and Cultural Factors on the Perceptions of Earnings Management", *Journal of International Accounting Research* 9: 2 (2010): 21–43.

68 James T. Areddy, "Danone Pulls Out of Disputed China Venture", *Wall Street Journal* (1 de octubre de 2009): B1.

69 Seung Ho Park y Gerardo R. Ungson, "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Ventures 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): 426–442, encontraron diferencias de supervivencia solamente por las diferencias en evitación de la incertidumbre.

70 Rikka M. Sarala y Eero Vaara, "Cultural Differences, Convergence, and Crossvergence as Explanations of Knowledge Transfer in International Acquisitions", *Journal of International Business Studies* 41: 8 (octubre-noviembre de 2010): 1365–1390.

71 Akbar Zaheer, Exequiel Hernandez y Sanjay Banerjee, "Prior Alliances with Targets and Acquisition Performance in Knowledge-Intensive Industries", *Organization Science* 21: 5 (septiembre-octubre 2010): 1072–1091 y ss.

72 Mike W. Peng y Oded Shenkar, "Joint Venture Dissolution as Corporate Divorce", *Academy of Management Executive* 16: 2 (mayo de 2002): 92–105.

73 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; Anthony Goerzen y Paul W. Beamish, "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal* 26 (2005): 333–354; y Maurizio Zollo y Jeffrey J. Reuer, "Experience Spillovers Across Corporate Development Activities", *Organization Science* 21: 6 (noviembre-diciembre de 2010): 1195–1212.

74 Rachelle C. Sampson, "Experience Effects and Collaborative Returns in R&D Alliances", *Strategic Management Journal* 26 (2005): 1009–1031.

75 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): 174–182.

76 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): 579–599; T. K. Das and 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): 417–437; 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): 217–237; y Dina Preston-

Ortiz, "The Effects of Trust in Virtual Strategic-Alliance Performance Outcomes", disertación doctoral no publicada (Phoenix: University of Phoenix, 2010).

77 Africa Ariño y Jeffrey J. Reuer, "Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts", *Academy of Management Executive* 18: 3 (2004): 37–48.

78 Gary D. Burton, David Ahlstrom, Michael N. Young y Yuri Rubanik, "In Emerging Markets, Know What Your Partners Expect", *Wall Street Journal* (15 de diciembre de 2008): R5.

79 Srilata Zaheer y Akbar Zaheer, "Trust across Borders", *Journal of International Business Studies* 37: 1 (2006): 21.

80 Prashant Kale y Harbir Singh, "Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now and Where Do We Go from Here?", *Academy of Management Perspectives* 23: 3 (agosto de 2009): 45–62.

81 John Kenneth Galbraith, *American Capitalism* (Boston: Houghton Mifflin, 1952): 91–92.

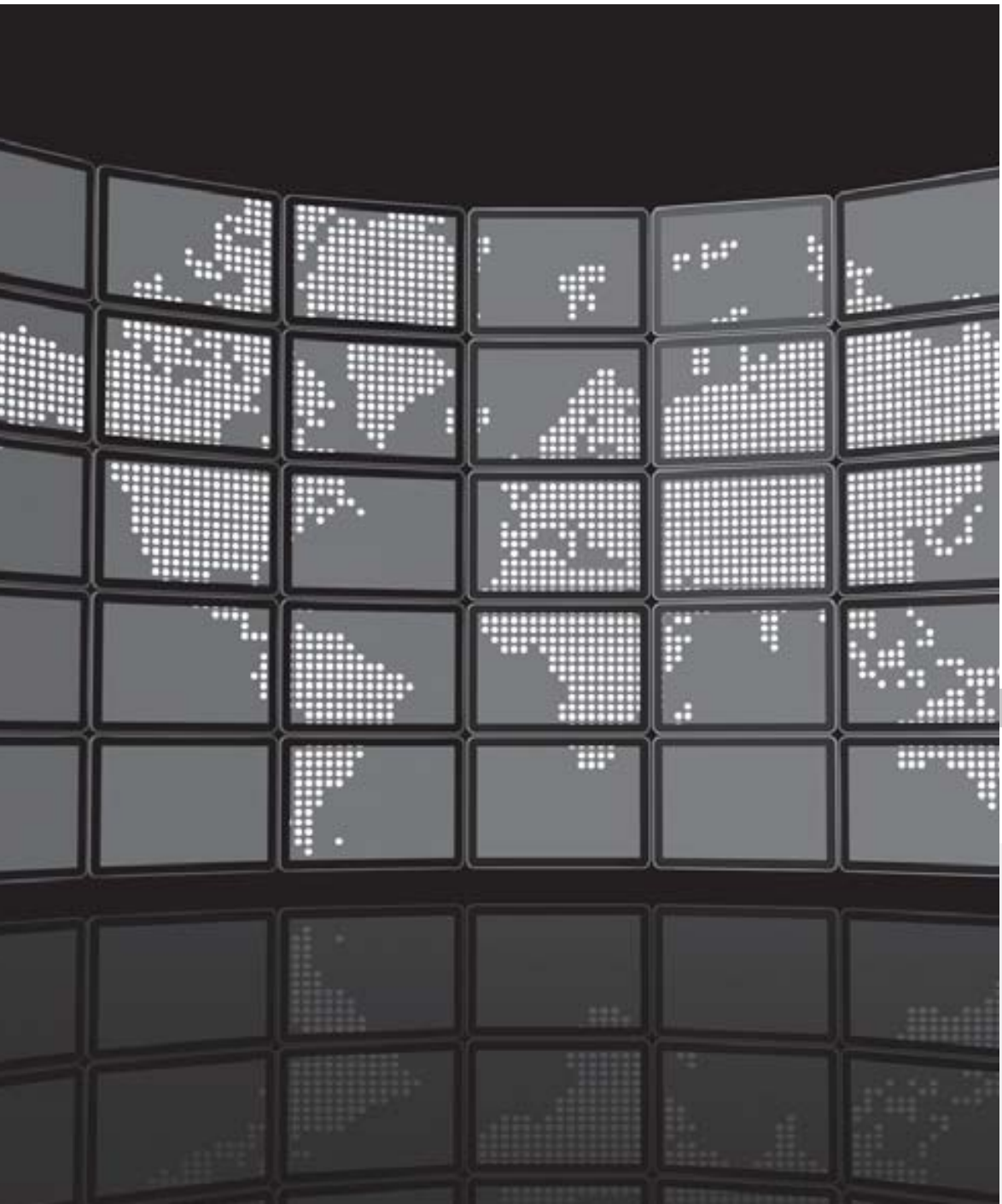
82 Eric H. Kessler, Paul E. Bierly y Shanthi Gopalakrishnan, "Internal vs. External Learning in New Product Development: Effects of Speed, Costs and Competitive Advantage", *R & D Management* 30: 3 (2000): 213–223.

83 Estos son adaptados a partir de Arvind Parkhe, "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances", *Journal of International Business Studies* 22: 4 (1991): 579–601.

84 Deseamos reconocer la ayuda de varios ejecutivos de American Airlines y Oneworld, quienes, aunque desean permanecer en el anonimato, nos proporcionaron información útil y retroalimentación sobre este caso. La información adicional provino de "American Airlines to Operate Only Service between New York and Japan's Tokyo International Airport at Haneda After Historic Open Skies Agreement", *Entertainment Newsweekly* (4 de marzo de 2011): 172; Andrea Ahles, "American Airlines, Japan Airlines Announce Joint Venture", *McClatchy–Tribune Business News* (12 de enero de 2011): s. p.; Julie Johnsson, "American Airlines Combining Pacific Flights with Japan Airlines", *McClatchy–Tribune Business News* (12 de enero de 2011): s. p.; "American to Move Its Asia-Pacific Regional Office to the Japan Airlines Building in Tokyo", *Journal of Transportation* (18 de septiembre de 2010): 26; "Japan Airlines and American Airlines Announce Joint Business Benefits for Trans-Pacific Consumers", *The Pak Banker* (11 de enero de 2011): s. p.; "Airline Profits to Tumble in 2011: IATA", *The Pak Banker* (8 de junio de 2011): s. p.; "Europe: Trans- Atlantic Alliances Are Set to Tighten", *Oxford Analytica Daily Brief Service* (3 de enero de 2008): 1; Alfred Kahn y Dorothy Robyn, "The Sky Must Be No Limit to Global Competition", *Financial Times* (15 de febrero de 2006): 17; Bruce Bernard, "American Airlines Seeks OK for Trans-Atlantic Tie-up", *Journal of Commerce Online* (15 de agosto de 2008); International Air Transport Association, *Annual Report* (2008).

capítulo 15

La organización de los negocios internacionales



Fuente: Daboost/Shutterstock.com

Objetivos

1. Analizar el proceso evolutivo de organizar una empresa para los negocios internacionales.
2. Describir las características de las estructuras clásicas.
3. Describir las características de las estructuras neoclásicas.
4. Analizar los sistemas utilizados para coordinar y controlar las actividades internacionales.
5. Perfilar el rol y las características de la cultura organizacional.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Las leyes controlan al hombre pequeño. La conducta recta controla al grande.

—Proverbio chino



CASO

Construcción de una organización en Johnson & Johnson

La compañía farmacéutica típica depende de la integración mundial debido a sus exagerados costos de desarrollo de producto y a las potenciales economías de escala.[1] Mientras tanto, debe responder a las condiciones de mercado locales, obteniendo la aprobación del gobierno para cada producto en cada país y estableciendo los sistemas de distribución y ventas locales. En consecuencia, la sede y las subsidiarias implementan conjuntamente la estrategia. Construir una organización que pueda cumplir con esta misión es difícil. Una destacada que lo ha logrado es Johnson & Johnson (J&J).

Desde el inicio de sus operaciones en Estados Unidos en 1886, J&J se ha convertido en la compañía de salud de más amplia base en el mundo. Su actividad internacional comenzó en 1919 con J&J Canadá. Con sede en Nueva Brunswick, Nueva Jersey, hoy J&J tiene 250 empresas en operación en todo el mundo, posee más de 54 mil patentes estadounidenses y extranjeras, vende productos en más de 175 países, y emplea a unas 115 mil personas en todo el mundo, con casi 70 mil de ellas trabajando en 57 países fuera de Estados Unidos. Destaca su éxito constante. Las ventas en 2010 fueron de 61 600 millones de dólares estadounidenses, y aumentó su dividendo por cuadragésimo noveno año consecutivo. J&J generalmente se percibe como la compañía farmacéutica más admirada en el mundo. La calidad de su cartera de productos antiinfecciosos, cardiovasculares, dermatológicos, inmunológicos y oncológicos es legendaria. Algunos, sin embargo, creen que la complejidad de la organización de la empresa, en términos de su estructura descentralizada, sus sofisticados sistemas de control y coordinación, y su cultura basada en su declaración de misión denominada el *Credo*, habían anclado su rendimiento superior.

LA "MAGIA" DE LA DESCENTRALIZACIÓN

La gestión descentralizada está en el núcleo de la organización de Johnson & Johnson. Permite a los gerentes que están más cercanos a los clientes y competidores que tomen decisiones. Como dice la compañía, pretende ser grande y pequeña a la vez, construyendo un perfil global basado en el conglomerado de muchas pequeñas unidades. Por diseño, cada una de sus 250 unidades funciona con autonomía sustancial y autoridad para actuar como crea mejor teniendo en cuenta las condiciones locales. Cada unidad es su propio negocio, de carácter emprendedor y consciente de que el éxito depende de anticiparse a las necesidades de los clientes locales y de entregarles soluciones.

La descentralización, explica Ralph Larsen, ex CEO: "Le da un sentido de propiedad y control a la gente —y la libertad de actuar más rápidamente—". Su sucesor, William Weldon, está de acuerdo, y agrega: "La magia alrededor de J&J es la descentralización". Ampliando estas ideas, explica:

> La forma descentralizada en que operamos nuestros negocios casa las mejores cualidades de las empresas más pequeñas con un empuje empresarial para el crecimiento y la gran proximidad a los clientes con los recursos, conocimientos y capital de inversión de una compañía Fortune 500. Este enfoque estratégico nos da muchas ventajas por sobre una operación centralizada. Una ventaja es un fuerte sentido de propiedad, emprendimiento, agilidad y responsabilidad rara vez visto en grandes corporaciones multinacionales. El liderazgo y los empleados de nuestras 250 empresas operadoras del mundo son intensamente competitivos. Esperamos que los líderes de nuestras empresas descentralizadas hagan crecer sus negocios más rápido que sus competidores. Son impulsados a innovar... [y] a aportar mayor valor al mercado a través de descubrimientos internos, y de la aplicación de nueva ciencia, tecnología, el otorgamiento de licencias y la adquisición. Creemos que nuestro enfoque descentralizado para el funcionamiento de la empresa produce mejores decisiones —a largo plazo— para los pacientes, profesionales de la salud y otros clientes, porque los decisores están cerca de los clientes y en una mejor posición para entender sus necesidades. Finalmente, nuestro enfoque descentralizado para la gestión del negocio es un imán tremendo para el talento porque da a la gente espacio para crecer y explorar nuevas ideas, desarrollando así sus propias habilidades y carreras.

El espíritu emprendedor de descentralización impulsó las unidades de J&J en todo el mundo. Apoyando su desempeño estaban las profundas fuentes de productos, procesos y personas encontradas en esta grande y exitosa multinacional. Combinadas, la efectividad local y la eficiencia global de J&J le dan una ventaja competitiva muy fuerte.

EL DILEMA DE LA DESCENTRALIZACIÓN

J&J entró a nuevos mercados mediante la adición de filiales a través de inversión, alianza o adquisición. Las nuevas unidades no temieron ser invadidas por legiones de expatriados dirigidos por los generales ubicados en la sede. Con pocas excepciones, ciudadanos del país anfitrión dirigen las filiales locales. Claro, la sede instalaría algunos sistemas para coordinar y controlar las actividades, así como negociaría metas financieras. Luego apoyaría a sus filiales según fuera necesario, esperando pacientemente resultados superiores. Su filosofía es que la gente que entiende cómo la empresa crea valor, que está familiarizada con las habilidades de la empresa, y que está cultural y físicamente cerca del mercado es la que deberá dirigir el negocio local. Así, en Italia, los gerentes de la división de aceite para bebé deciden qué tan grande será la botella que se use, aunque esa botella sea diferente de la que se vende en Alemania, Japón o México.

La autonomía crea inevitablemente dilemas para la gerencia local. Al principio, los jefes de las filiales extranjeras de J&J gozaban de tal autonomía que eran vistos como "los reyes de sus propios países". Esta situación no existía. Aun así, la descentralización les daba considerable autoridad. Inevitablemente, surgieron preguntas sobre su lealtad primaria. ¿Cómo deberían, por ejemplo, optimizar las actividades locales y aumentar al máximo el rendimiento global? Por otra parte, cuando las cosas se pusieran más rudas, ¿qué perspectiva debería tomar precedencia? Así, mientras la descentralización le permitía a J&J responder rápidamente a las necesidades locales, frenaba la difusión global de productos y programas. Por ejemplo, lanzó Tylenol en 1960 como un analgésico de venta libre en Estados Unidos. Aunque ya estaba disponible para las unidades operativas locales poco después, la unidad japonesa no comenzó las ventas locales sino hasta el 2000.[2] El inconsistente desarrollo de mercado y la duplicación de esfuerzos aumentaron la fricción entre la sede y las filiales. Además, las crecientes presiones para integrar las operaciones internacionales debido a las tendencias del mercado, los movimientos de los competidores y las cambiantes tecnologías, pusieron a prueba el compromiso de descentralización de Johnson & Johnson.

SISTEMAS DE COORDINACIÓN Y CONTROL

Preservar la magia de la descentralización, frente a la competencia entre la autonomía local y la integración global, llevó a la sede a ajustar los sistemas de coordinación y control. Instalaron canales de comunicación que atraviesan toda la organización, ayudando así a las unidades remotas a compartir ideas. Consejos independientes —para investigación, ingeniería y operaciones, entre otros— se reunían regularmente para intercambiar ideas. Los formatos de planificación se negociaron, fueron programados los informes y los presupuestos enmarcaron las interacciones. Los empleados exitosos rotaban entre las unidades operativas, difundiendo sus ideas y conocimientos. Las perspectivas globales tomaron precedencia sobre la toma de decisiones local. Asimismo, las preocupaciones locales influían sobre las discusiones globales.

De manera significativa, J&J comenzó a recentralizar algunas actividades de las unidades operativas. Los ejecutivos de mayor nivel tratan cuestiones comunes a todas las unidades operativas, tales como finanzas, ciencia y tecnología, asuntos de gobierno y gestión de la calidad. La gestión de este tipo de actividades de apoyo en la sede, razonaron los ejecutivos, liberaba a las unidades operativas para concentrarse en su desempeño diario. Para sistematizar este cambio, J&J instaló un comité ejecutivo y comités de funcionamiento grupales.

En muchas situaciones, los esfuerzos de la sede, aunque comprendidos, no eran bienvenidos por las unidades locales. Algunas de éstas se resistían a la integración, argumentando que los estándares globales se ajustaban mal a sus circunstancias. La alta gerencia reconoció estas preocupaciones y reiteró su compromiso con la descentralización. Sin embargo, argumentaron, los imperativos de la estrategia de la compañía, junto con los severos estándares del mercado mundial, significaban que cuando J&J lanzara un producto, todas las operaciones de país lo debían hacer.

CULTURA Y "CREDO"

Alentar a los empleados a actuar como empresarios locales mientras la sede se asegura de que actúen con una conciencia global nos lleva hasta el rol que desempeña la cultura en J&J. Fundamentalmente, desde el CEO hasta el director de la unidad más pequeña, la gerencia cree que las personas y sus valores son los mayores activos de J&J. Como señalan a menudo, los empleados han alimentado cada invención, cada producto y cada avance. Esto no es terriblemente raro. Muchas empresas, incluso algunas en las que usted haya trabajado, probablemente expresaron percepciones similares. Lo que separa a J&J de las demás empresas es su cultura organizacional, plasmada en lo que denomina "Nuestro Credo". Elaborado en 1943 por Robert Wood Johnson, presidente de la compañía de 1932 a 1963, este código de ética de una página establece cómo cumple J&J con sus responsabilidades. De hecho, el ex CEO Ralph Larsen se refería a él como el "pegamento que une a esta empresa".

El "Credo" especifica a quién y qué cuidar y en qué orden. La "primera responsabilidad [de J&J] es con los médicos, enfermeras, pacientes, madres y padres que utilizan nuestros productos y servicios". Se dirige a las comunidades donde opera J&J y a las funciones y deberes de los empleados. En particular, a los accionistas se les menciona al último, mucho después de los proveedores y distribuidores. Declara que los accionistas obtendrán un rendimiento justo si otros componentes reciben prioridad. Esencialmente, J&J sostiene que el negocio está bien atendido al poner primero a los clientes. Colectivamente, el "Credo subraya la responsabilidad personal de J&J para poner primero las necesidades… de la gente a la que atendemos. Libera nuestra pasión y profundiza nuestro compromiso de ofrecer innovaciones significativas de salud". La empresa sostiene que el Credo es algo más que una brújula moral; es la base del éxito. La prueba, dice J&J, está en el hecho de que es una de entre un puñado de empresas que han florecido a lo largo de más de un siglo de cambios.





Johnson & Johnson: el Credo

Originalmente enunciado en 1943, el Credo de Johnson & Johnson ha sido actualizado varias veces durante el transcurso de los años para definir mejor las responsabilidades descritas en el documento. Está disponible en más de 36 idiomas a través de la empresa global de Johnson & Johnson. Los valores codificados en el Credo, dice la compañía, desafían a cada empleado a poner en primer término las necesidades y el bienestar de los grupos de interés. Este "juramento de ética" comunica la misión, la visión y la responsabilidad que cada empleado tiene con los demás y con las comunidades a las que atiende.

Fuente: Johnson & Johnson, "Our Company: Our Credo" (14 de noviembre de 2005), recuperado de http://www.jnj.com

El Credo está disponible en más de 36 idiomas en toda su empresa global. A pesar de su mensaje directo, a los ejecutivos les preocupaba que diferentes perspectivas pudiesen desenfocar su comprensión. En consecuencia, la empresa periódicamente encuesta a sus empleados sobre cuán bien cumplen sus responsabilidades del Credo. Donde se encuentran deficiencias, interviene la alta dirección. Por ejemplo, J&J actualizó algo del lenguaje dada la creciente visibilidad del medio ambiente y del equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. A pesar de las revisiones, la gerencia cree que perdura el espíritu fundador del documento.

EL PODER DE UNA ORGANIZACIÓN

Johnson & Johnson creyó que la base del éxito continuo era construir una organización lo suficientemente flexible como para explotar los conocimientos y las habilidades de cada empleado. Al haber desarrollado, ajustado y mejorado su estructura, cultura y sus sistemas, ha construido una organización que aprovecha con confianza las ideas brillantes, no importa si son defendidas por los ejecutivos globales o por líderes de las filiales locales. En definitiva, la magia de la descentralización, el equilibrio de los sistemas de control y coordinación, y la claridad del Credo han desarrollado una organización que permite a los empleados capitalizar su iniciativa, desarrollar sus capacidades, enriquecer sus perspectivas y, posiblemente, cambiar el juego.

Introducción

Construir ingeniosamente una organización que ejecuta con habilidad actividades globales es una frontera de las operaciones internacionales. Un rendimiento superior tiene un mandato claro. Las empresas multinacionales crean valor al estandarizar las actividades para maximizar la eficiencia global mientras que al mismo tiempo las adaptan para optimizar la eficacia local.

Por lo tanto, los gerentes construyen, pieza por pieza, la organización que se requiere para volver sencillas las complejidades de esta tarea.[3] Este capítulo examina cómo lo hacen las empresas multinacionales.

Si la formulación de la estrategia es el primer paso de una larga marcha, el segundo paso es implementarla. Esta tarea dirige la atención de los directivos a la cuestión de la organización de las operaciones internacionales. J&J es un ejemplo de esta situación. Su estrategia de ofrecer cuidado de la salud superior necesitó la construcción de una red de filiales descentralizadas, adaptar la tecnología, los recursos humanos y los sistemas de información para coordinar y controlar las actividades de control, además de confiar en su Credo para sostener una cultura significativa. Cada uno y todos los aspectos de su organización ayudan a J&J a convertir la ambición en un logro.

Igual que muchas otras empresas que perfilamos en este capítulo, J&J muestra cómo una EMN establece su estructura, especifica sus sistemas y da forma a su cultura para implementar su estrategia. Organizar las operaciones necesarias para manejar los negocios internacionales, por lo tanto, no es sólo afinar la estrategia de una empresa multinacional. Por el contrario, es el proceso de organizar cómo contribuyen los empleados al cumplimiento de su misión ocupándose de cómo coordinar las actividades interdependientes, aplicar controles cuando las situaciones van mal y patrocinando los valores que crean una causa común. Esta tarea, como vemos en la figura 15.1, requiere especificar una estructura que organice el trabajo instalando los sistemas necesarios para hacer que se movilice y promueva la cultura que la sustenta.[4]

Situaciones cambiantes, organizaciones cambiantes

Diferencias ambientales, tendencias tecnológicas, prácticas ejecutivas y mercados laborales desafían la organización de la empresa multinacional.

A principios del siglo xx, las empresas multinacionales respondieron a las tecnologías emergentes del ferrocarril, el teléfono y telégrafo adhiriéndose a las entonces heréticas ideas.[5] Luego los titanes globales, como General Motors, Ford, DuPont y Sears, desarrollaron estructuras jerárquicas, razonando que implementarían mejor su estrategia. Generaciones posteriores de gerentes refinaron esos diseños, evaluando la cambiante escala y el alcance de sus operaciones, participando continuamente en las cuestiones de quién hizo qué trabajo, quién trabajó en qué unidad, quién informó a quién, quién podría tomar qué decisiones, y quién le decía a quién lo que debía hacer. La producción —codificada en la estructura formal de la empresa multinacional— instituyó un sistema de restricciones y contratos que estimuló el cumplimiento de los trabajadores en todo el mundo.[6] Esta perspectiva ha organizado sistemáticamente la expansión internacional y el funcionamiento de las empresas multinacionales.

Las tendencias ambientales, las condiciones de cada industria y las oportunidades de mercado impulsan a los gerentes a repensar este enfoque. Específicamente:

Expansión de los negocios internacionales El crecimiento y la difusión de los negocios han cambiado el conjunto de oportunidades y la frontera de la eficiencia de las empresas multinacionales. Mercados alguna vez predominantes, como Estados Unidos, Japón y Alemania, transitan hacia nuevas posiciones. Mercados que alguna vez estuvieron en la periferia, como

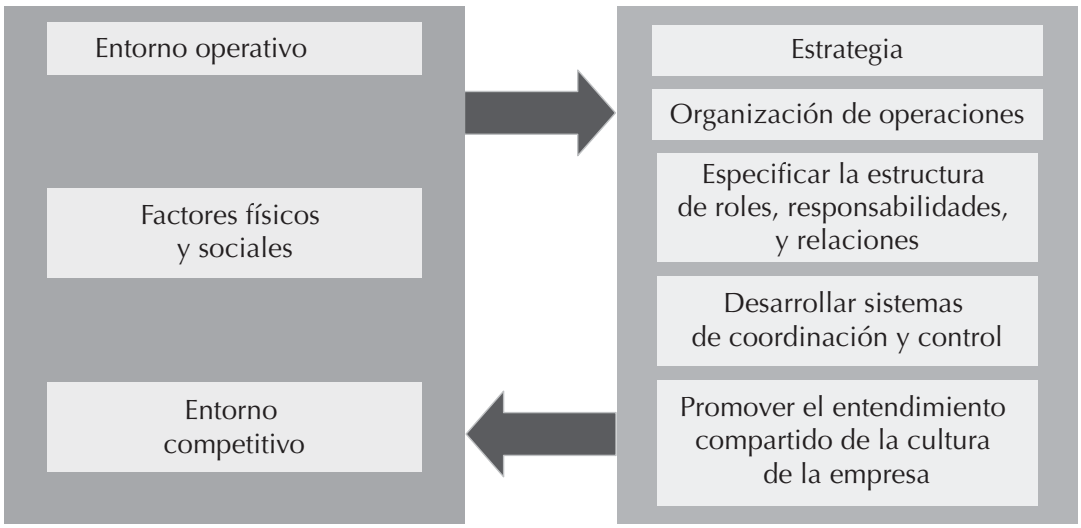


FIGURA 15.1 Factores que afectan la organización de las operaciones

La idea de una organización se refiere a las actividades mediante las cuales una empresa multinacional construye las estructuras, los sistemas y la cultura que necesita para implementar su estrategia.

Brasil, Rusia, China e India, avanzan hacia el centro del escenario. Las empresas multinacionales, por elección u obligadas, responden. Participan en estrategias sin precedentes que demandan organizaciones mucho más sofisticadas que cualquiera que se haya usado antes. Por ejemplo, IBM, que celebró su centenario en 2011, está desplazándose audazmente hacia su tercera fase organizativa. Está construyendo una "empresa globalmente integrada" que coloca inversiones, personas y trabajo en cualquier lugar del mundo "con base en el costo adecuado, las habilidades adecuadas y el entorno de negocios adecuado [con] el flujo de trabajo hacia los lugares donde se llevará a cabo... más eficazmente y con la más alta calidad".[7] Dirigir una estrategia cada vez más sofisticada requiere administrar una organización proporcionalmente sofisticada.

La implementación de estrategias cada vez más sofisticadas requiere organizaciones cada vez más sofisticadas.

Internet como un estándar de diseño La invención del teléfono y del telégrafo, al mejorar la comunicación global, restableció las normas para la organización de las actividades. Las empresas multinacionales respondieron en ese tiempo con formatos que reflejaban la organización lógica de estas tecnologías que entonces eran contemporáneas. Vemos lo mismo hoy. Internet, como una metáfora de la organización, empuja a los gerentes a reconsiderar sus suposiciones de cómo arreglan el trabajo, los roles y las responsabilidades. Internet es una organización sumamente eficiente y eficaz de conocimientos, recursos y personas. Como máxima ironía, sin embargo, no tiene ninguna estructura formal, ni junta directiva ni administrador central. Sus capacidades autónomas de organización y regulación impulsan el cuestionamiento de las nociones convencionales de diseño, coordinación y control. Por ejemplo, Facebook, Red Hat, Yandex, PayPal, Naver, Baidu y Alibaba existen hoy en día. No habría podido hacerlo hace 20 años. Por lo tanto, igual que en 1900 los cambiantes diseños requirieron la modificación de las estructuras, así también vemos lo mismo en 2012. Por lo tanto, gestionar las nuevas disposiciones del lugar de trabajo requiere gestionar nuevos formatos estructurales.

Estándares gerenciales La naturaleza cambiante del trabajo cambia la conducta y el contexto de los trabajos de los empleados, ya sea que se realicen en la sede de mayor tamaño o en la filial más pequeña. El cambio en la naturaleza del trabajo cambia la naturaleza de la gestión. Históricamente, cuanto mayor fuese nuestro nivel en la jerarquía, más sabíamos sobre los diversos puestos de trabajo que había en la empresa. Ya no es el caso. Asimismo, los empleados de primera línea a nivel de la filial eran maestros de su mercado local, pero estaban alejados del drama global. Eso tampoco es cierto ya. El acceso en tiempo real a la información, facilitada por potentes telecomunicaciones de bajo costo, elimina las lagunas de conocimiento. Como resultado, hay menos puestos de trabajo que puedan estandarizar los directivos o que los gerentes de las filiales no puedan desempeñar. Además, los empleados que trabajan con tecnologías de información crean un valor de asombrosa variabilidad, resolución de problemas y contenido intelectual. Es difícil y a menudo contraproducente controlar a los trabajadores encargados del razonamiento o de resolución de problemas; la gente brillante que ocupa esos puestos típicamente se opone a la supervisión directa. Efectivamente, los "trabajadores del conocimiento" pretenden ser sus propios CEO.[8] Por lo tanto, gestionar nuevos estándares del lugar de trabajo exige que se gestionen nuevos sistemas de coordinación y control.

Los cambios en el entorno del mercado y la naturaleza del trabajo impulsan a los gerentes a preguntarse cómo organizar las actividades.

Contrato social Los cambios competitivos y las expectativas de rendimiento alterarán el contrato social entre los altos ejecutivos potenciales y las empresas multinacionales. Las preocupaciones tradicionales sobre la seguridad, los salarios y las prestaciones se han ampliado a expectativas de participar en la toma de decisiones, idear soluciones a problemas específicos y recibir asignaciones desafiantes.[9] Por otra parte, los contratos sociales dependen cada vez más de la compatibilidad entre valores y perspectivas. Las preocupaciones de Google sobre la fuga de cerebros hacia sus rivales, por ejemplo, la llevaron a identificar por qué la gente renuncia a su trabajo. Encontró que la gente renuncia cuando no siente una conexión con la misión de la empresa.[10] En consecuencia, las empresas multinacionales desarrollan culturas organizacionales para las que las personas no sólo quieran trabajar, sino a las que deseen pertenecer. Por lo tanto, dirigir las nuevas expectativas requiere gestionar la dinámica social de las culturas organizacionales.

CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN "MÁGICA"

Estas tendencias impulsan a las empresas multinacionales a repensar la mejor combinación de estructura, sistemas y valores en la construcción de, como la llama J&J, una organización "mágica". El beneficio es claro: hacerlo ayuda a los empleados a desempeñarse de manera creativa, responsable y emprendedora. Algunas empresas, como Nestlé en Suiza, Cemex en México, Toyota en Japón, Infosys en India y DuPont en Estados Unidos aplican y mejoran los formatos clásicos. Afinan sus organizaciones, clarifican el ambiente de trabajo, mejoran los sistemas y hacen mapas de procesos de las actividades. Hacer la reingeniería de los flujos de trabajo, racionalizar la tecnología de información, estrechar la planificación de secuencias y minimizar la duplicación son algunas de sus herramientas de cambio.

Otros, como Oticon en Suecia, Cisco en Estados Unidos, el Grupo Empresarial Antioqueño de Colombia, Mitsui de Japón, y Li & Fung en Hong Kong, utilizan formatos sin precedentes. Diseñan modelos flexibles que reemplazan el espíritu de mando y control de la jerarquía clásica con el objetivo de coordinar y cultivar en el contexto de formatos neoclásicos. Los grupos de trabajo multidisciplinarios, diseños de red, servicios de colaboración basados en la web y métodos de redes sociales son algunas de sus herramientas de cambio.

Examinamos las complejidades de cada enfoque, así como sus respectivas herramientas, a lo largo de este capítulo. Concretamente, estudiamos cómo una empresa multinacional construye una **organización** por medio de sus decisiones sobre la estructura que haya especificado para organizar el trabajo, los sistemas que instale para coordinar y controlar lo que se hace, y la cultura que promueva para mantener el esfuerzo en todo el mundo.

Revisión de concepto

Diseñar la estructura de una organización requiere ajustarla a las condiciones del entorno externo. Estas condiciones incluyen, entre muchas otras, las regulaciones jurídicas en cuanto a estructuras de propiedad, el grado de libertad económica, la economía de ubicación y las expectativas de los socios comprendidos en la alianza.

Estructura de la organización

El arreglo formal de roles, responsabilidades y relaciones en la empresa multinacional representa la **estructura organizacional**. Configura los elementos de la empresa, identificando las líneas de autoridad y comunicación, asignando derechos y obligaciones, estipulando flujos entre unidades e indicando cómo pretende la empresa utilizar sus recursos. Dicho arreglo puede significar la diferencia entre éxito y fracaso para una empresa, así como para las personas que trabajen ahí.[11] En el caso de J&J, por ejemplo, los gerentes creen que su estructura descentralizada fue la piedra angular de su organización "mágica". Asimismo, recuerde el perfil de Zara presentado en el capítulo 11 y el punto de vista de su CEO: "Nuestra estructura nos da enormes ventajas sobre nuestra competencia". Combinar de manera innovadora la integración vertical, la coordinación orquestada por medio de tecnología, la manufactura justo a tiempo, una logística finamente ajustada y la comercialización de vanguardia plantean retos difíciles. La estructura de Zara, al arreglar puestos de trabajo, roles, reglas y responsabilidades, impuso claridad sobre lo que en caso contrario tendería hacia el caos.

Organizar es el proceso de construir la estructura, los sistemas y la cultura que se necesitan para implementar una estrategia.



El primer paso en la construcción de una organización es determinar la mejor estructura para disponer de los individuos y las unidades e implementar la estrategia de la empresa. Generalmente, la elección de una empresa multinacional depende de muchos factores. Las tendencias ambientales y del lugar de trabajo que se analizaron antes ponen de relieve las condiciones generales. Luego están las restricciones que afectan a las empresas multinacionales. Es decir, los parámetros de la estructura óptima para una operación internacional son más complejos que los de una empresa nacional. Diseñar una estructura para este último tipo de empresa permite tratar el desarrollo económico, la orientación cultural y las prácticas de trabajo como constantes. Organizarse internacionalmente convierte a estos factores en variables.

La estructura es la disposición formal de puestos de trabajo que especifica roles, responsabilidades y relaciones.

Además, hay condiciones que influyen específicamente en la situación de una empresa multinacional. ¿Ha configurado su cadena de valor, por ejemplo, para acentuar la integración o la adaptación? Por otra parte, ¿las economías de ubicación la llevan a concentrar o dispersar sus actividades? Éstas y preguntas similares influyen de manera única en la estructura que mejor soporta la estrategia de una empresa multinacional. Los gerentes las ordenan trabajando a través de dos cuestiones: la **diferenciación vertical** (el equilibrio entre la centralización y la descentralización de la autoridad) y la **diferenciación horizontal** (el asunto de especificar qué personas hacen cuáles trabajos en qué unidades).

La diferenciación significa que la empresa se compone de diversas unidades que trabajan en diferentes tipos de tareas con diferentes grados de autoridad.

Revisión de concepto

La globalización se caracteriza por una dualidad recurrente. Por ejemplo, las cuestiones pro globalización contra antiglobalización, democracia contra totalitarismo, libertad económica contra capitalismo de Estado, estandarización contra adaptación, o como agregamos aquí, centralización contra descentralización, son endémicas a los negocios internacionales. El buen desempeño requiere que las EMN concilien con éxito sus agendas en competencia.

DIFERENCIACIÓN VERTICAL

No importa la particular mezcla de mercados, los tipos de productos o las ambiciones ejecutivas, las empresas multinacionales enfrentan llamados que compiten por la integración global y la capacidad de respuesta local. Las empresas concilian estas presiones especificando quién tiene la autoridad para tomar qué decisiones. Las preguntas abarcan toda la gama operacional. ¿Quién debe decidir cerrar una fábrica en Suiza o abrir una en Malasia? ¿Quién es responsable del desarrollo de nuevos productos? ¿Quién determina las campañas de publicidad y promoción? ¿Solamente la sede es la que decide a quién contratar y a quién despedir, tanto en casa como en el extranjero? ¿Con qué frecuencia y en qué formato informan las filiales ubicadas en el extranjero a la sede?

Los gerentes solucionan estos problemas distinguiendo verticalmente la estructura de la empresa en términos de **centralización** (qué tan arriba) contra **descentralización** (qué tan abajo) de la toma de decisiones. Centralización y descentralización, como vemos en la tabla 15.1, respaldan diferentes principios, promueven prácticas diferentes y enfatizan distintos objetivos. Quizás la cuestión clave de la diferenciación vertical es que constituye el centro neurálgico del poder.

TABLA 15.1 Principios y prácticas de la centralización y la descentralización

Centralización	Descentralización
Premisa	**Premisa**
Las decisiones deben ser tomadas por los altos directivos que tienen la experiencia, los conocimientos y el juicio necesario para encontrar el mejor curso de acción para la empresa.	Las decisiones deben ser tomadas por los empleados que están más cerca y, podría decirse, más familiarizados con la situación.
La configuración efectiva y la coordinación de la cadena de valor dependen de que la sede retenga la autoridad sobre lo que sucede.	La configuración efectiva y la coordinación de la cadena de valor dependen de los administradores locales, adaptándolas a las condiciones locales.
La toma de decisiones centralizada garantiza que las operaciones ubicadas en diferentes países ayuden a lograr los objetivos globales.	La toma de decisiones descentralizada asegura que las operaciones ubicadas en diferentes países trabajen hacia el logro de objetivos globales mediante el cumplimiento de los objetivos nacionales.
Ventajas	**Ventajas**
Facilita la coordinación de la cadena de valor.	Las decisiones son tomadas por los gerentes que tratan directamente con los clientes, competidores y mercados.
Asegura que las decisiones sean coherentes con los objetivos estratégicos.	Anima a los gerentes de nivel inferior a ejercer su iniciativa.
Otorga a los altos ejecutivos la autoridad necesaria para dirigir los cambios importantes.	Motiva un mayor esfuerzo para hacer un mejor trabajo por parte de los empleados de nivel inferior.
Previene la duplicación de actividades a través de varias filiales.	Permite dar una respuesta más flexible ante los rápidos cambios ambientales.
Reduce el riesgo de que los empleados de nivel inferior cometan errores.	Permite responsabilizar más a los gerentes de filiales subsidiarias por el rendimiento de su unidad.
Asegura un trato consistente con los grupos de interés, funcionarios, empleados, proveedores, consumidores y el público en general.	
Desventajas	**Desventajas**
Desalienta la iniciativa entre los empleados de nivel inferior.	Pone en riesgo a la organización si se realizan muchas malas decisiones en los niveles inferiores.
Los empleados de nivel inferior, desmoralizados, simplemente esperan que se les diga qué hacer.	Impide la coordinación cruzada entre unidades.
La información fluye de arriba hacia abajo, evitando así las posibles innovaciones de flujo de información de abajo hacia arriba.	Las subsidiarias pueden favorecer intereses locales a expensas del rendimiento global.
Factores que alientan una mayor centralización	**Factores que alientan una mayor descentralización**
Las condiciones del entorno general y las específicas de las industrias abogan por la integración global y la uniformidad en todo el mundo de productos, compras, métodos y políticas.	Las condiciones del entorno general y las específicas de las industrias abogan por la capacidad de respuesta local.
Filiales interdependientes que comparten actividades de valor o tratan con competidores y clientes comunes.	Los productos, métodos y políticas son adecuados para la adaptación local.
La necesidad de la empresa de mover recursos —capital, personal y tecnología— en forma eficiente de una actividad de valor a otra.	Las economías de escala pueden lograrse mediante la producción nacional.
Los gerentes de nivel inferior no son tan capaces ni experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel superior.	Los administradores de nivel inferior son competentes y tienen experiencia en la toma de decisiones.
Las decisiones son importantes y el riesgo de pérdida es grande.	Las decisiones son relativamente menores, pero deben hacerse rápidamente.
	Baja necesidad de extranjeros que lleguen a posiciones de alto nivel de la sede.

La estructura centralizada concentra el poder de decisión en la capa superior de la gerencia. El estricto control es el reino del orden. En las empresas multinacionales que aplican una estrategia internacional o global, por ejemplo, la centralización es el estándar a medida que la sede toma las decisiones y las filiales siguen las órdenes. Una estructura descentralizada distribuye el poder de decisión entre departamentos y divisiones.

La centralización es el grado en que los gerentes de alto nivel, generalmente por encima del nivel de país, toman decisiones estratégicas y las delegan a los niveles inferiores para su implementación.

Las circunstancias estratégicas determinan los grados adecuados de autonomía. Una empresa multinacional que implementa una estrategia para varios países, por ejemplo, descentraliza la autoridad hacia quienes están más cercanos a la acción. Como regla general, las decisiones tomadas por encima del nivel de filial se consideran centralizadas, mientras que las que se hacen en el mismo o en un nivel inferior son descentralizadas.

La descentralización es el grado en que los gerentes de nivel inferior, generalmente en o por debajo del nivel de país, toman decisiones estratégicas y las implementan.

Internet cambia el cálculo de quién debe tener la autoridad para decidir qué. La tecnología hace más fácil que los ejecutivos ubicados en la sede y las filiales rastreen las condiciones globales y el rendimiento local en tiempo real. Colectivamente, el correo electrónico, VoIP, las teleconferencias, redes sociales y tecnologías relacionadas ayudan a las empresas multinacionales a responder al estado de **globalidad** en el que "el negocio fluye en todas direcciones. Las empresas no tienen centros. La idea de ser extranjero es extranjera. El comercio se arremolina y cambia el dominio de los mercados".[12] Competir con todo el mundo, de todas partes, por todo, disminuye la necesidad de centralizar esta actividad o descentralizarla.

La interdependencia de las actividades requiere que los ejecutivos que dirigen la sede entiendan las sutilezas de las operaciones y que los ejecutivos que dirigen las filiales respeten los imperativos globales. Recordemos, por ejemplo, nuestro perfil de apertura de J&J, el cual mostró que la sede razonaba que si los gerentes locales mejoraban el acceso en tiempo real a la información global y local, apoyaban la descentralización de toma de decisiones. Además de dar seguimiento a los desarrollos locales, los gerentes de las filiales controlan eficientemente las condiciones y tendencias globales.



EQUILIBRIO DINÁMICO

En principio, la toma de decisiones debería ocurrir a nivel de aquellos que (1) se ven más directamente afectados por el resultado y (2) tienen conocimiento más directo de la situación.

La opción de centralización contra descentralización a menudo se representa como una propuesta en blanco y negro. En realidad, una empresa multinacional nunca es totalmente una u otra cosa. La errática evolución del mercado mundial junto con las interrupciones ocasionales provoca un continuo equilibrio de autoridad entre la sede y las filiales. Sin duda, hace una generación, las empresas multinacionales podían funcionar eficazmente si todas las decisiones eran tomadas exclusivamente por un selecto grupo de altos ejecutivos o gerentes locales. Hoy, pocas pueden hacerlo, si es que alguna puede. Igual que las oscilaciones de un péndulo, centralización y descentralización tienden hacia un equilibrio dinámico.[13]

Diferenciación horizontal

La diferenciación vertical se ocupa de la cadena de mando que va "desde la cumbre hasta el fondo". La diferenciación horizontal se ocupa de las tareas independientes o habilidades que corren lateralmente en la empresa en su organización.

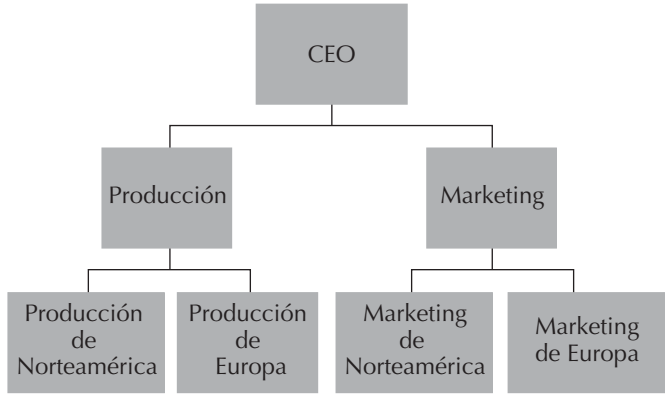
La diferenciación vertical se ocupa de la cadena de mando "desde la cumbre hasta el fondo" de la organización. Las empresas también van hacia los lados, digamos, de función a función. La tarea de la diferenciación horizontal enfoca la atención de los directivos sobre cómo se dividen entre ellos en unidades discretas que se encarguen de tareas especializadas —quién, por ejemplo, dirige la producción, quién las finanzas, el marketing y todos los diferentes trabajos que acompañan cada función.

Decidir estas cuestiones hace manejable la inmensidad y el alcance de las operaciones internacionales. Por lo tanto, una empresa multinacional distingue su estructura horizontalmente para (1) especificar el conjunto de tareas que deben llevarse a cabo, (2) dividir esas tareas entre UEN (SBUs, del inglés Small business units), divisiones, subsidiarias, departamentos, comités, equipos, puestos de trabajo e individuos, y (3) establecer relaciones superiores y subordinadas.

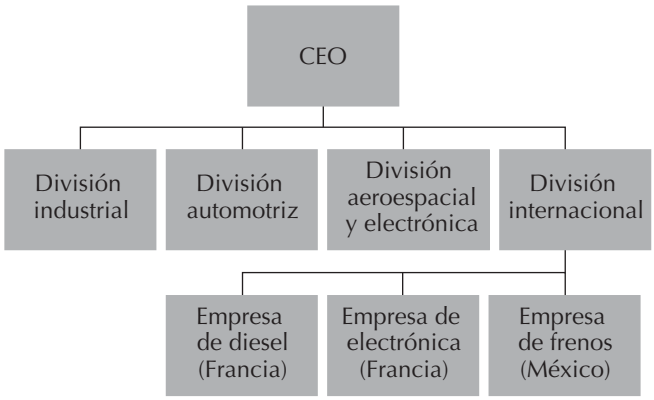
Los gerentes diferencian horizontalmente una estructura en términos de la función del negocio, del tipo de negocio, área geográfica, o de alguna combinación de tales factores. El uso prolongado de estos formatos los identifica como estructuras clásicas. El primer estándar ancla una estructura *funcional*, el segundo una estructura por *área* o *divisional*, y la combinación da por resultado una *matriz* o estructura *mixta*.

FIGURA 15.2 Estructura organizacional clásica para los negocios internacionales

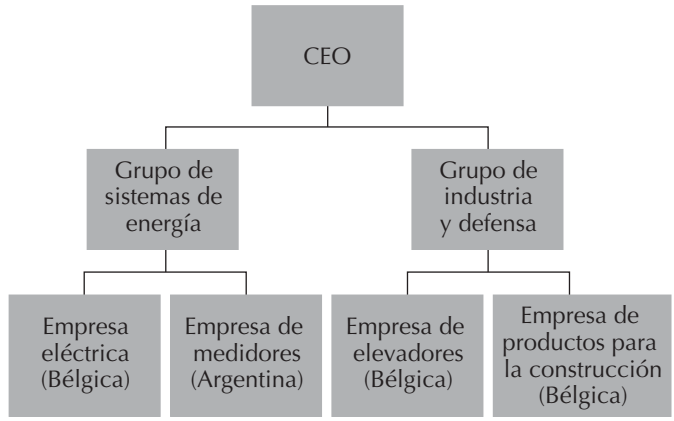
Aunque aquí se muestran de manera simplificada, estos tipos de estructuras clásicas han sido adoptados por muchas empresas multinacionales. Una perspectiva útil es comparar la naturaleza de la diferenciación —tanto vertical como horizontal— que se representa en cada diagrama.



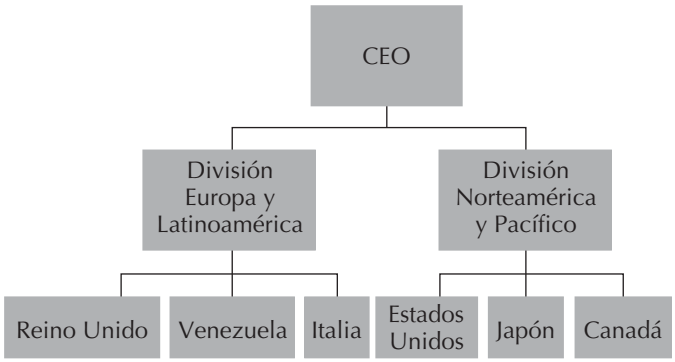
(a) Estructura funcional



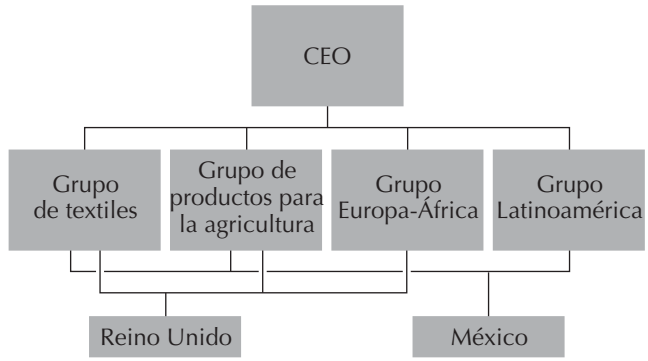
(b) Estructura de división internacional



(c) Estructura por división de producto



(d) Estructura de división (por área) geográfica



(e) Estructura matricial

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Una **estructura funcional**, como se muestra en la figura 15.2 (a), es la forma ideal para organizar el trabajo cuando la integración global supera la capacidad de respuesta local, la estructura de la industria fomenta el liderazgo en costos y las empresas han anclado sus cadenas de valor en la estrategia global o internacional.

La estructura funcional ayuda a los gerentes a maximizar las economías de escala al organizar eficientemente las responsabilidades y relaciones. Crea departamentos específicos que organizan el trabajo por funciones de negocio —por ejemplo, el personal de producción trabaja con el personal de producción, el de marketing trabaja con personal de marketing, y así sucesivamente—. Las estructuras funcionales son populares entre las empresas multinacionales que tienen una reducida gama de productos, particularmente aquellas cuya intensidad de capital crea economías de escala. Las empresas multinacionales de energía y extracción, como ExxonMobil, Vale, o Rio Tinto, suelen utilizar esta estructura.

Las estructuras funcionales:

- Agrupan a las personas con base en los recursos y la experiencia común.
- Son populares entre las empresas que tienen líneas de productos estrechas.

Una estructura funcional tiene inconvenientes. El objetivo de maximizar la eficiencia fomenta actividades estandarizadas que pueden perder oportunidades locales. Diferenciar a las personas y los procesos por su función empresarial también frena el desarrollo de relaciones más amplias que generan conocimiento y toma de decisiones. Como resultado, la coordinación de actividades entre departamentos, digamos, en respuesta a un cambio ambiental o una desorganización del mercado, es difícil. La a menudo extrema diferenciación vertical de una estructura funcional, representada por una larga cadena de mando que abarca muchos niveles de la jerarquía, agrega un ritmo deliberado a la actividad. Con frecuencia, a medida que el volumen de datos se expande más rápido que la capacidad de procesamiento de la jerarquía de múltiples capas, la toma de decisiones se desacelera progresivamente.

ESTRUCTURAS DIVISIONALES

Cuando los ejecutivos especifican las funciones y relaciones de una estructura funcional en términos de insumos, utilizan una **estructura divisional** para especificarlas según su producción. Cada división tiene responsabilidad a partir de un conjunto diferente de productos o mercados. Dependiendo de su estrategia, una empresa multinacional puede optar por una división internacional, una de producto global, o una estructura de área mundial.

Las estructuras divisionales:

- Dividen a los empleados con base en el producto, el segmento de clientes, o la ubicación geográfica.
- Duplican funciones y recursos entre las divisiones.

División internacional Este formato instala un grupo operativo independiente que tiene la responsabilidad de las actividades internacionales. Las unidades domésticas supervisan el mercado local, dejando que la división internacional administre el sector exterior típicamente menos estratégico (figura 15.2 [b]). El agrupamiento de personal internacional apoya la rápida respuesta a eventos extranjeros; todos los individuos necesarios para actuar son compañeros de división. Este formato también limita la costosa duplicación de país a país. Es ideal para las estrategias que requieren una integración modesta entre las operaciones nacionales y extranjeras. Históricamente, ha sido popular entre las empresas multinacionales de Estados Unidos, dada la inmensidad de su mercado interior. Ha sido menos utilizado por las EMN europeas y asiáticas.

Una división internacional:

- Crea una masa crítica de experiencia internacional.
- Compite con las poderosas divisiones nacionales por los recursos.

Segregar una empresa multinacional en divisiones discretas, al bloquear relaciones, puede aumentar las tensiones "nacionales *versus* internacionales". Los gerentes nacionales, evaluados con base en su desempeño de mercado, pueden retener recursos de la división internacional para impulsar su desempeño relativo. El rendimiento corporativo generalmente sufre cuando las contrapartes nacionales e internacionales reciben poco crédito por los éxitos del otro.

División de producto Las divisiones de producto son el tipo más popular de estructura entre las empresas multinacionales. Su utilidad se deriva de que la mayoría de las empresas multinacionales hacen y venden una amplia gama de productos.[14] Efectivamente, cuanto mayor es la cartera de productos, más probable es que la empresa multinacional busque organizar su estructura en términos de divisiones de producto.

Por ejemplo, la fusión de Moët Hennessy y Louis Vuitton creó el grupo de bienes de lujo más grande del mundo. También creó una amplia cartera de marcas que incluyeron el perfume de Christian Dior, los relojes Tag Heuer, las bolsas Louis Vuitton y el champagne Moët & Chandon. Aunque cada producto apunta al mismo nicho de mercado de gama alta, la desemejanza entre fragancias y relojes y entre equipaje y licores llevó a los directores a dividir LVMH en cinco divisiones: vinos y licores; moda y artículos de piel; perfumes y cosméticos; relojes y joyas; y distribución minorista selectiva. A pesar de la superposición de los mercados, de los canales de distribución y las cadenas de suministro, las divisiones dirigen independientemente su cartera de productos.

Independencia significa que las diferentes filiales de distintas divisiones de producto ubicadas dentro del mismo país extranjero suelen reportar a diferentes ejecutivos localizados en la sede. La figura 15.2 (c) indica, por ejemplo, que las filiales belgas de electricidad y elevadores le reportan a diferentes unidades en la sede. A menos que se le proteja, la coordinación sufre. Por ejemplo, en un momento dado, una subsidiaria de Westinghouse pagaba un sobreprecio por pedir prestados fondos mientras otra unidad situada en el mismo país, pero alojada en una división de producto diferente, tenía exceso de efectivo. De igual modo, en un momento dado Nestlé tenía más de 500 fábricas en casi 90 países fabricando sus 8 mil marcas. La sede en Suiza batallaba para determinar los costos de las materias primas que sus filiales compraban a los proveedores. En un caso extremo, cada una de las más de 40 fábricas de Nestlé ubicadas en Estados Unidos compraba materias primas independientemente. La falta de coordinación, agravada por el hecho de que Nestlé usaba entonces cinco sistemas de correo electrónico diferentes, significaba que sus fábricas de Estados Unidos pagaban más de 20 diferentes precios por vainilla al mismo proveedor.[15]

División (por área) geográfica Una empresa multinacional utiliza divisiones geográficas, como se muestra en la figura 15.2 (d), cuando tiene grandes operaciones extranjeras que no se circunscriben a un solo país o una sola región (incluyendo el país de origen). Por lo tanto, agrupa las actividades sobre una base geográfica; por ejemplo, la división A es responsable de Europa, la división B atiende Norteamérica y la división C administra Asia. Históricamente, la estructura de áreas ha sido más común entre las empresas multinacionales europeas que entre las estadounidenses. Las empresas europeas con sede en países pequeños inevitablemente se expandieron hacia los mercados más grandes del mundo. La proximidad geográfica —como Canadá, Estados Unidos y México, que comprende Norteamérica— apoyaba delimitar el mundo por regiones.

La aparición de mercados en rápido crecimiento empuja a las empresas multinacionales a modificar la estructura geográfica. Por ejemplo, el creciente perfil estratégico de China y Europa oriental llevó a Nike a reajustar su estructura de cuatro regiones en seis áreas: Norteamérica, Europa occidental, Europa oriental y central, Japón, Gran China y Mercados emergentes. Además, Nike anunció que China y Europa oriental operarían aparte de las otras divisiones. Su creciente participación de las ventas totales de la compañía, junto con sus tasas de crecimiento más rápidas, llevó a Nike a ajustar su estructura en consecuencia.[16]

Las divisiones geográficas son populares cuando las operaciones en el extranjero son grandes y ningún país o región domina las ventas.

La estructura de división geográfica ha sido comúnmente asociada con empresas que llevan a cabo estrategias multidomésticas en una base por país o regional —como se ve en la decisión de Nike para diferenciar a Europa oriental y China—. La descentralización de la estructura del área da a los gerentes locales mayor autoridad para adaptar las actividades de valor. Tal como explicó Nike sobre su nueva estructura: "Estamos seguros de que estos cambios nos posicionarán mejor para el crecimiento futuro... Este modelo permite que nuestras categorías globales se conecten directamente con los consumidores a nivel local".

Medidas similares tomadas por otras empresas multinacionales destacan la tendencia en marcha para las empresas tradicionalmente centradas en Occidente a replantearse sus estructuras debido a la aparición de mercados más grandes y de crecimiento más rápido. Por ejemplo, Panasonic ajustó su estructura dadas las tendencias de ventas detectadas en las economías emergentes frente a las economías desarrolladas. Panasonic había mantenido históricamente un convencional formato geográfico —por ejemplo, América del Norte, Europa y Asia—. Ahora, dada la proximidad ecuatorial de muchas economías emergentes, piensa organizarse por temperatura y zonas de clima tropical. La longitud, no la latitud, importa más. Operacionalmente, los ejecutivos de Brasil, que antes trataban con sus colegas ubicados en América del sur, ahora intercambian ideas con sus pares de Malasia, que previamente lo hacían con sus colegas localizados en Asia.[17]

La limitación fundamental de la estructura geográfica es la duplicación debida a la configuración de actividades similares en varios lugares. Cada área construye esencialmente su propia operación. La duplicación puede resultar difícil y costosa. Sin embargo, se debe tener en cuenta que esta ineficiencia es el precio que pagan algunas multinacionales, como Johnson & Johnson, por construir una organización con capacidad de respuesta local. En lugar de una deficiencia estructural, los requerimientos estratégicos podrán requerir la duplicación.

ESTRUCTURA MATRICIAL

Una estructura matricial:

- Instituye superposiciones entre las formas funcional y divisional.
- Da a los grupos funcionales, de producto y geográficos un enfoque común.
- Tiene relaciones de doble reporte en lugar de una sola línea de mando.

Algunas empresas multinacionales siguen estrategias que simultáneamente enfrentan altas presiones para la integración global y la capacidad de respuesta local. Esta elección suele conducir a una **estructura matricial**, como se muestra en la figura 15.2 (e). Buscando simultáneamente las fortalezas de las estructuras funcionales y divisionales, la estructura matricial diferencia horizontalmente la organización de tal manera que una filial informa a dos ejecutivos diferentes.

Sin duda, este enfoque posiciona mejor a las EMN para conciliar presiones opuestas en cuanto a la integración y la adaptación. Hacer valer ambas perspectivas, a través de la mezcla de unidades que son sensibles a diferentes puntos de presión, mejora las probabilidades de enfrentar una toma de decisiones que lidie con las dos. Operacionalmente, la filial tiene entonces dos jefes: uno que representa los intereses de, digamos, una función empresarial como la producción, y otro que representa los intereses de una región de ventas. La estructura matricial requiere que las dos unidades coordinen extensivamente sus recursos y compartan las recompensas justamente.[18] De hecho, ambos directivos deben suscribir las decisiones clave. Como tal, la matriz instala la base para establecer una comunicación y colaboración que concilien los imperativos globales y los estándares locales.

La colaboración también impulsa la competencia. Es decir, una estructura matricial requiere grupos cuasi independientes que compiten por recursos y recompensas. Las disputas entre los gerentes de nivel inferior a menudo suben por la jerarquía. Además de retrasar las decisiones, la participación de la alta dirección puede favorecer a un grupo, como al departamento de producción y su llamado a estandarizar las actividades, para molestia de su contraparte matricial, como el grupo asiático de ventas, que defiende adaptar las características del producto a las preferencias locales. Otros en la empresa pueden concluir que el verdadero centro de poder se encuentra con el vencedor. Si la situación se descontrolara, el arte de jugar astutamente amenazaría la colaboración, provocando un cortocircuito en las relaciones generadoras de conocimiento y de toma de decisiones que eran la promesa original de la matriz.

Una estructura matricial también instituye una jerarquía dual que viola el **principio de unidad de mando**. Esta noción sostiene que debe fluir una ininterrumpida cadena de mando desde el CEO hasta el trabajador de nivel de entrada. Al dar dos jefes a un trabajador, al difuminar las líneas de responsabilidad, se crean líneas de mando en conflicto y una responsabilidad difusa. El CEO de Dow Chemical, un adoptante temprano de la estructura matricial, explicó: "Éramos una organización organizada en una matriz y que dependía del trabajo en equipo, pero no había nadie a cargo. Cuando las cosas iban bien, no sabíamos a quién recompensar; y cuando las cosas iban mal, no sabíamos a quién culpar".[19] Los persistentes problemas en la coordinación de responsabilidades y recursos han llevado a muchas empresas multinacionales a abandonar la estructura matricial.[20]

Revisión de concepto

El análisis de los "Tipos de sistemas económicos" presentado en el capítulo 4 señala que una economía mixta combina algunos de los beneficios de un mercado libre con ciertas características de los sistemas de mando. Una estructura organizacional mixta refleja un imperativo similar para sacrificar la pureza ante lo práctico. Los gerentes personalizan configuraciones organizacionales "modelo" para dar cabida a su combinación de empresas y países.

ESTRUCTURA MIXTA

En realidad, pocas empresas multinacionales tienen una estructura que imite perfectamente un formato funcional, divisional o matricial. Las distintas tasas de crecimiento y las condiciones del mercado, como vimos en el dilema de Nike con sus diversas regiones, generalmente impiden que todas las actividades de una empresa correspondan a una sola organización lógica. Así, algunas multinacionales combinan elementos de las estructuras funcional, geográfica y de producto en una **estructura mixta**. De nuevo, lo hemos visto ocurrir cuando Nike instaló acuerdos verticales y horizontales para China y Europa oriental que eran inadecuados para las demás regiones.

La estructura de cada EMN refleja sus particulares:

- Preferencias ejecutivas.
- Configuraciones de la cadena de valor.
- Circunstancias de mercado.

De igual modo, los cambios en las condiciones de la industria y las capacidades de la empresa pueden modificar irregularmente una estructura. Por ejemplo, IBM reorganizó sus operaciones europeas para "tener personal de toma de decisiones más cerca de los clientes". Este rediseño hizo necesario reducir la escala de su sede para EMEA [Europa, Medio Oriente (Este), y África] ubicada en París, una unidad importante establecida desde finales de la Segunda Guerra Mundial. Muchas de sus responsabilidades se trasladaron poco a poco a centros más pequeños localizados en Madrid y Zurich.[21] Mientras tanto, las operaciones norteamericanas y asiáticas de IBM, implementando diferentes programas dadas las diferentes presiones, adoptaron diferentes estructuras. Por lo tanto, si bien las empresas multinacionales prefieren una consistencia estructural en todo el mundo, adaptarse a las condiciones del mercado a menudo da lugar a estructuras mixtas.

Estructuras neoclásicas

Revisión de concepto

"Las fuerzas que impulsan la globalización", en el capítulo 1, señala cómo factores tales como la tecnología ampliada, el comercio liberalizado y una mayor cooperación trasnacional dan forma al entorno externo de los **negocios internacionales**. Reconocer los cambios como oportunidades conduce a las empresas multinacionales a experimentar con estructuras organizativas neoclásicas que maximizan la eficiencia y optimizan la capacidad de respuesta.

Algunas empresas multinacionales encuentran que la arquitectura jerárquica de las estructuras clásicas implementa mal sus cada vez más sofisticadas estrategias.[22] Las florecientes actividades internacionales, las relaciones internas que se amplían y las operaciones extranjeras diferenciadas ponen presión a su versatilidad. Sin embargo, varias tendencias ambientales, organizacionales y del lugar de trabajo, que se han analizado anteriormente, sugieren diferentes formatos estructurales. Estas tendencias mueven a las empresas multinacionales desde los formatos clásicos organizados por función, producto o área, hacia configuraciones estructurales radicalmente diferentes. Estos formatos, considerados como **estructuras neoclásicas**, todavía configuran los elementos de la empresa, estipulan cómo utiliza sus recursos, establecen plataformas de comunicación e indican autoridad, derechos y responsabilidades. Sin embargo, aplican diferentes dispositivos para resolver los defectos, tales como la conformidad, la rigidez, la burocracia y el autoritarismo, que limitan la versatilidad de los formatos funcionales y divisionales clásicos.

IBM simboliza esta transición mientras se traslada hacia su tercera fase organizativa. Su lectura de las circunstancias del mercado la impulsa a construir una "empresa globalmente integrada" que coloca inversiones, personas y trabajo en cualquier parte del mundo con base en la combinación óptima de costos, habilidades y entorno.[23] La necesidad competitiva de reorganizar el flujo de trabajo empuja IBM a repensar la funcionalidad de la diferenciación vertical y horizontal. Patrones de flujo de trabajo cada vez más intrincados requieren nuevos enfoques para la coordinación, la colaboración y el control. Gracias a la mejora constante en las capacidades de telecomunicación, desde redes 4G hasta VoIP, teleconferencias y más, hoy los ejecutivos dispersos por el mundo pueden administrar las actividades tan eficazmente como lo hacían en la sede hace una generación. Así, tal como IBM persigue estrategias cada vez más sofisticadas, otras innumerables EMN aplican estructuras cada vez más ambiciosas para organizar sus actividades.[24]

Las estructuras clásicas enfatizan el mando y el control. Las estructuras neoclásicas acentúan coordinar y cultivar.

Las anteriores actividades de IBM en Europa elaboraron los entresijos de esta evolución.[25] Como lo hicieron muchas empresas multinacionales que operaron en Europa durante la posguerra, IBM implementó una estrategia multidoméstica mediante una estructura geográfica que se superponía sobre operaciones de país cuasi autónomas. IBM sentó su base en una oficina regional en París, compuesta por miles de personas, para consolidar operaciones, coordinar políticas y controlar irregularidades. La integración dentro de la Unión Europea en la década de 1990 empujó a IBM a desplazar más decisiones de las filiales locales a la oficina regional, viendo la centralización regional como un medio útil para implementar su estrategia paneuropea. El desempeño, sin embargo, constantemente se quedó corto comparado con la ambición. Finalmente, IBM comenzó a desmontar sus feudos nacionales y regionales en Europa despidiendo ahí, en última instancia, a miles de personas y contratando a miles más en otros lugares, principalmente en India.

Revisión de concepto

Un tema recurrente del texto es la evolución del entorno de los negocios internacionales. Los gerentes construyen organizaciones para alinear su estrategia con el cambiante mercado a través de las opciones proporcionadas por estructuras clásicas y neoclásicas.

Tiempos cambiantes, estrategias cambiantes, estructuras cambiantes Hace una generación, tecnología, costos y habilidades significaban que en un país determinado las personas atendían a clientes locales. De ahí la estrategia multidoméstica de IBM y su estructura geográfica. Ahora, nuevos mercados y nuevas tecnologías permiten desplazar el trabajo a "lugares donde será hecho... más eficazmente y con la más alta calidad".[26] Hoy en día, los ingenieros de software de India, por ejemplo, trabajan en proyectos que se presentan en los mercados de todo el mundo sin perder el ritmo. A los clientes, mientras tanto, les interesa menos en dónde se realice el trabajo siempre y cuando los resultados se ajusten a las especificaciones del contrato. Dentro de este contexto, la decisión de IBM de reajustar su estructura para organizar su cambiante flujo de trabajo nos habla simplemente de que ahora los mercados y las tecnologías significan que podría construir una empresa integrada a nivel mundial. Esta oportunidad, intensificada por competidores como SAP, Infosys, Wipro, Cognizant, y otros que viajan por el mismo camino, anima a IBM a defender la coordinación, la colaboración y las funciones de control de una estructura neoclásica.

Asimismo, consideremos las opciones tomadas por Cisco. Cambiar los mercados junto con rivales emprendedoras la puso en una encrucijada estructural. En lugar de reajustar una jerarquía tradicional divisional, Cisco desarrolló un elaborado sistema de comités transfuncionales, transmercados y transnegocios. Algunos comités prescinden de un líder formal y se comportan más como un equipo deportivo, confiando en una cultura de colaboración. De hecho, Cisco ha despedido a los llamados llaneros solitarios, mientras que quienes trabajan bien con los

demás han sido promovidos. Al preguntarle por qué condujo a Cisco a territorio organizacional desconocido, el CEO John Chambers respondió que porque no tenía otra opción. Necesitaba una estructura que reaccionara rápidamente ante las nuevas oportunidades, que desarrollara soluciones completas en lugar de productos autónomos, y "ayudarle a Cisco a convertirse en una empresa global integrada haciendo más fácil que los ejecutivos de todo el mundo intervengan". A futuro, añade, como la tecnología vuelve mucho más barata la comunicación, los ejecutivos deben migrar desde el enfoque estático de mando y control hacia la flexibilidad de coordinar y cultivar.[27]

ACABAR CON LAS FRONTERAS

La transición de una estructura clásica a una neoclásica dirige a las empresas multinacionales, como IBM y Cisco, hacia la cuestión de las fronteras. Las estructuras clásicas diferencian vertical y horizontalmente las actividades para organizar las reglas, responsabilidades y relaciones. Inevitablemente, la diferenciación impone fronteras. Piense, por ejemplo, en el esquema de cajas y líneas que se muestran en la figura 15.2; cada uno demarca los límites que segregan funciones, mercados y negocios. En términos prácticos, las **fronteras** son (1) restricciones verticales que confinan a los empleados dentro de puestos específicos en la jerarquía y (2) limitaciones horizontales que se derivan de tener empleados específicos que hacen sólo trabajos específicos en unidades específicas.[28]

Estrategias cada vez más sofisticadas requieren mejorar la colaboración, el compartir y la participación a través de las empresas multinacionales. Las fronteras de las estructuras diferenciadas vertical y horizontalmente, al obstaculizar estas actividades, limitan el rendimiento. Por ejemplo, el CEO de Sony culpa del mal rendimiento de su compañía ante el cambio a las divisiones y rivalidades que hay entre sus "silos" e impiden la integración de las actividades.[29] La empresa global integrada depende de romper los silos. No hacerlo, como nos muestra Sony, prolonga el bajo rendimiento.[30]

Dificultades creadas por las fronteras Las fronteras intrínsecas de las estructuras clásicas impiden los flujos de conocimiento e interrumpen la coordinación. Resolver estas restricciones depende de romper las fronteras que hay entre los rangos y roles verticales, entre unidades horizontales en diferentes funciones, productos y áreas, y entre la empresa y sus proveedores, distribuidores, socios de empresa conjunta, aliados estratégicos y clientes.

A estos mandatos, si es posible, hay que ponerles punto final aunque inicialmente fueron defendidos por Jack Welch. Dirigir las lejanas operaciones globales de GE llevó a Welch a experimentar con formatos organizacionales. Reflexionando sobre sus casi 20 años como CEO, explicó que su objetivo había sido construir una organización que eliminara las fronteras verticales y horizontales que ponen barreras entre la empresa y los gerentes, y sus clientes, proveedores y grupos de interés. Tal como explicó Welch: "La definición más simple de lo que estamos tratando de crear —lo que es nuestro objetivo— es una empresa en un **estado sin fronteras**, una empresa donde barreras y muros artificiales que la gente siempre está construyendo alrededor de sí misma o de los demás —por estatus, seguridad, o para mantener alejado el cambio— son demolidos y todo el mundo tiene acceso a la misma información, cada uno tira en la misma dirección, y todo el mundo comparte las recompensas de ganar —tanto en el alma como en la cartera".[31]

El estado sin fronteras se refiere a la eliminación de límites verticales, horizontales y externos que impiden el flujo de información y la formación de relaciones.

Las estructuras neoclásicas mueven a la empresa multinacional hacia estos resultados. Promueven redes de agentes holgadamente conectadas que se autoorganizan y autogobiernan. Desarrollan formas estructurales menos rígidas que se caracterizan por pocas reglas, regulaciones y procesos, y como es de esperarse, mejor coordinación del conocimiento y cultivo de relaciones. A diferencia de las estructuras clásicas, donde los atributos formales de los gerentes (es decir, título, ubicación, líneas de reporte) son más importantes, en los formatos neoclásicos las relaciones de los gerentes con otros agentes ubicados en la red importan más. Las estructuras neoclásicas, en teoría, incitan a las personas a compartir, no a controlar, la información; a colaborar, no a competir, en los proyectos; a promover, no a reprimir, la innovación; a cultivar, no a dominar, las relaciones; y a participar en el cambio, no a resistírsele. Los principales ejemplos de estructuras neoclásicas incluyen la estructura de red y la organización virtual.

ESTRUCTURA DE RED

Revisión de concepto

La noción de una *red* le da forma a los análisis de **negocios internacionales**. En el capítulo 8, por ejemplo, describimos las *redes comerciales* formalizadas por la **OMC** y detallamos los diversos acuerdos económicos regionales que unifican a países individuales en los mercados económicos integrados. En el capítulo 9 analizamos la red financiera que se compone de *mercados globales de capital*, y en el capítulo 14, analizamos el esfuerzo de las empresas para trabajar en red con socios globales a través de *alianzas de colaboración*.

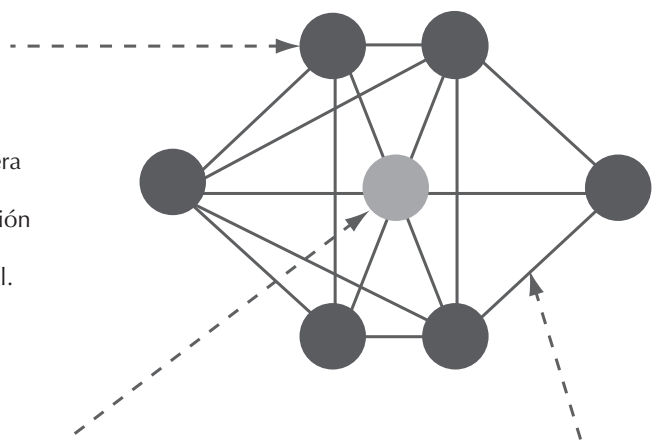
La **estructura de red** proporciona un formato dinámico y eficiente para gestionar actividades de valor interdependientes. Pone en uso perspectivas multidimensionales en un proceso flexible e integrador. Organiza elementos diferenciados en flujos de actividad que siguen un modelo para asignar personas y recursos a los problemas y proyectos de manera descentralizada.[32] La figura 15.2, al perfilar la conectividad de internet, ofrece una representación visual de una red. La figura 15.3 representa una aplicación simplificada.

La estructura de red está anclada por una organización central que subcontrata actividades en las que no tiene ninguna habilidad básica a empresas que sí la tienen —o, como dice el refrán: "Haz lo que mejor sabes hacer y subcontrata el resto"—. Por ejemplo, empresas multinacionales como Nike, Apple, Qualcomm y Cisco se concentran en investigación y desarrollo, diseño de producto, y marketing, que son sus habilidades básicas, y contratan a otras empresas, como Yue Yuen Industrial, Foxconn, Hon Hai o Flextronics, que destacan en la fabricación, para hacer sus productos. Las relaciones de la red no están diseñadas exclusivamente para mejorar la eficiencia transaccional. Por el contrario, las empresas incluidas en la red cultivan relaciones especializadas de toma de decisiones basadas en intereses comunes de largo plazo que mejoran la coordinación y la colaboración.

Otra vez, considere las actividades de Qualcomm, Nike y Cisco. En esencia, cada una es una empresa multinacional de investigación, desarrollo y marketing que utiliza proveedores externos y fabricantes independientes para ensamblar sus productos. Operacionalmente, cada una firma acuerdos de propiedad conjunta con otras empresas para compartir las instalaciones de producción, distribución y desarrollo tecnológico. Cada una tiene contratos con otras empresas para producir y distribuir bienes y componentes. Cada una organiza sus muchas alianzas con la tecnología de comunicación más reciente e importante, usando internet, correo electrónico, archivos compartidos y conferencias para vincular a los socios en su red.

FIGURA 15.3 Estructura de red simplificada

Una red es un sistema interconectado de personas, productos y procesos. En el centro de la estructura de red está una unidad central. Su función es subcontratar las actividades que agregan valor y para las cuales no posee habilidades básicas. La propia red consta de organizaciones socias que se concentran en las áreas donde pueden dar el máximo valor. Por último, existen canales a través de los que las unidades se comunican con otras unidades. Al gestionar la red, la unidad central utiliza estos canales para coordinar e integrar las actividades que se llevan a cabo en todo el sistema.



Unidades diferenciadas hacia las que la sede delega el poder de tomar decisiones. Estas unidades, ya sean filiales de marketing locales, centros de producción internacional o equipos multidisciplinarios, constituyen la primera línea de la red y son responsables de la detección, el procesamiento y la actuación sobre información especializada y generalizada de una manera empresarial.

Centro formal de la red que coordina los objetivos estratégicos y las políticas operativas entre las unidades diferenciadas. Esta unidad asegura el flujo eficiente de recursos, suministros, componentes y fondos en toda la red. Pretende, y efectivamente lo hace, recoger, clasificar y distribuir la sabiduría acumulada, el conocimiento y la experiencia de la organización.

Canales de intercambio que administran y ajustan el volumen, contenido y flujo de información permanente y temporal. Estos vínculos dan vida a la red estableciendo rutas de interacción, coordinación e integración entre las diferenciadas pero interdependientes unidades funcionales, de área y de producto.

Las redes no son nuevas Aunque para algunos sea un nuevo formato, la estructura de red sí tiene precedentes. Las empresas multinacionales japonesas han utilizado por largo tiempo el formato llamado *keiretsu*, un colectivo integrado por empresas nominalmente independientes y en el que cada empresa posee una parte de las demás.[33] Los *keiretsu* dependen de las relaciones personales de largo plazo establecidas entre los ejecutivos de las empresas. A veces son verticales, en particular el *seisan keiretsu*, una red de fabricación, o el *ryūtsū keiretsu*, una red de distribución. En el primero, los gerentes conectan los factores de producción de un producto determinado (por ejemplo, la red entre Toyota y sus proveedores de piezas). Otro tipo es horizontal, es decir, un *kigyō shūdan*. Este formato, esencialmente un grupo de negocios diversificados, vincula a empresas localizadas en industrias diferentes pero relacionadas. En el centro de este tipo de red se encuentra un *sogo shosha* (empresa comercial), como Mitsubishi, o una institución financiera, como Sumitomo. En los *keiretsu* verticales y horizontales, el centro de la red coordina el marketing y controla el financiamiento entre las unidades aliadas.

Una estructura de red ancla una pequeña organización central que subcontrata actividades de valor a empresas cuya habilidad básica apoya una mayor innovación a menor costo.

En todo el mundo, las empresas que muestran una forma *keiretsu* en su estructura de red incluyen a Virgin Group, Cisco y Grupo Empresarial Antioqueño. Las empresas surcoreanas, como Samsung, comparten algunas de las características de un *keiretsu* en su formato de *chaebol*. Las empresas alemanas, como Deutsche Bank, están entrelazadas de igual modo, pero no hay ningún término formal para describirlas.[34] Igual que sus homólogos japoneses, estos grupos tienen conexiones extensas y autosustentables. A diferencia de los japoneses, dependen más de los controles centralizados.

Distintas formas de las estructuras de red son utilizadas por las empresas multinacionales en todo el mundo.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Una **organización virtual** representa un arreglo temporal entre empresas independientes, proveedores, clientes e incluso rivales, que "trabaja a través de espacio, tiempo y fronteras organizacionales con vínculos fortalecidos por redes de tecnologías de comunicación".[35] Quitarle énfasis a las reglas formales, responsabilidades, procedimientos y relaciones dentro del grupo promueve la comunicación informal que generalmente se mueve lateralmente y tiene poca consideración por la jerarquía tradicional. La mejora de tecnologías, al apoyar la coordinación entre personas que trabajan desde distintas ubicaciones, facilita cultivar relaciones, adquirir recursos y desarrollar capacidades estratégicas.[36]

Una organización virtual es un arreglo dinámico entre socios que se adapta eficazmente a los cambios del mercado.

La industria del cine proporciona como ejemplo un modo popular de organización virtual. Las personas de todo el mundo son esencialmente "agentes libres" que se trasladan de un proyecto a otro para aplicar sus habilidades (es decir, dirección, búsqueda de talento, vestuario y escenografía) según sea necesario. Los arreglos temporales significan que las organizaciones virtuales se organizan y reorganizan a medida que evolucionan las oportunidades.[37] Los mecanismos de mercado, tal como los contratos, les dan soporte. Los que tienen buen desempeño sustituyen a los que no lo tienen.

Una organización virtual consiste en un núcleo de empleados contratado a tiempo completo que depende de especialistas exteriores para trabajar en oportunidades. La agencia de publicidad internacional StrawberryFrog es un ejemplo. Su peculiar nombre fue inspirado por un raro anfibio con cuerpo de color rojo y patas azules, una criatura ágil que, según explica su CEO, representa lo opuesto a las "agencias dinosaurio existentes, fundadas en la era industrial como monolitos, que tienen la mayor dificultad para adaptarse a la nueva era".[38] Compitiendo con las empresas multinacionales de publicidad que emplean a miles de personas, StrawberryFrog tiene un pequeño equipo, conocido como "ranas", con sede en Nueva York, Sao Paulo, Ámsterdam y Mumbai. Crece según sea necesario mediante la contratación de profesionales independientes de todo el mundo.[39] Libre de los gastos fijos, de las restricciones, y la complejidad de las jerarquías, ofrece a sus clientes la agilidad y rentabilidad de una organización de alta potencia, libremente vinculada.[40]

La flexibilidad de las organizaciones virtuales permite reemplazar fácilmente a quien tiene un mal desempeño.

TRAMPAS DE LAS ESTRUCTURAS NEOCLÁSICAS

Tal como sus contrapartes clásicas, las estructuras neoclásicas tienen límites. En primer lugar está la dificultad de formatear algo que, por definición, es cambiante. El hecho de que las redes son estructuras dinámicas hace que sean desafiantes la reconfiguración adaptable, la coordinación sensible y el control razonable.[41] Cisco, por ejemplo, teme que el funcionamiento interno de sus

muchos comités de gestión pueda resultar demasiado complejo socialmente, así como físicamente agotador. Además, Cisco ha luchado para montar y desmontar equipos dadas sus adquisiciones, desinversiones y estrategias de negocios en evolución.

Luego están los ejecutivos que defienden la autoorganización pero se inmiscuyen en la toma de decisiones. Cuando la presión aumenta, intervienen en la independencia creativa y autodirección de los trabajadores. La intrusión de los gerentes en el flujo del trabajo propicia los problemas motivacionales. Además, las estructuras neoclásicas pueden desarrollar jerarquías ocultas que surgen a medida que los trabajadores se organizan en torno a reglas, recompensas y castigos.[42] Dijo un observador: "He estado en muchas empresas que adoptan estructuras organizacionales planas y autogestión. Pero cuando empiezas a mirar cómo funcionan realmente las cosas, encuentras que existe una jerarquía de hecho —sólo que no es explícita".[43]

Sistemas de coordinación

La empresa multinacional utiliza sistemas de control y coordinación para sincronizar, integrar y regular las actividades de valor.

Las cambiantes presiones para desarrollar la integración global y la capacidad de respuesta local, junto con las dinámicas estructuras de la industria y las condiciones del mercado en evolución, impulsan a las empresas multinacionales a elaborar estrategias sofisticadas. Estos planes innovadores requieren métodos de coordinación y medidas de control. La importancia de la **coordinación** se desprende de la realidad de la vida en las empresas multinacionales. Diseñar productos innovadores en Taiwán, abastecerse de insumos de Australia, transportarlos a instalaciones de producción ubicadas en China, y distribuirlos a consumidores de todo el mundo crea interdependencias. Los sistemas de coordinación sincronizan las reglas, responsabilidades y relaciones para que la empresa multinacional utilice eficientemente sus recursos y tome decisiones con eficacia.

Sin los medios necesarios para coordinar las actividades, la competitividad de una estrategia, no importa qué tan brillantemente haya sido concebida, se erosiona. Por lo tanto, diseñar una organización, sea de formato clásico o neoclásico, requiere gerentes que apliquen métodos de coordinación. Los enfoques prevalentes incluyen la coordinación por *estandarización*, por *plan* y por *ajuste mutuo*.

COORDINACIÓN POR ESTANDARIZACIÓN

La consistencia operacional, mediante la aplicación de reglas absolutas y procedimientos precisos, ayuda a la empresa multinacional a aprovechar su habilidad básica, así como a minimizar las ineficiencias. Esta hipótesis apoya la coordinación por medio de la estandarización. Este enfoque especifica la forma en que los empleados hacen su trabajo, trabajan uno con el otro y tratan con los clientes. Los aspectos van desde lo mundano (por ejemplo, requisitos de vestimenta y decoro estipulados en los manuales del empleado) a lo estratégico (por ejemplo, protocolos para entrar en nuevos mercados, con socios de empresas conjuntas). Al preguntar por qué Starbucks estandariza sus productos, procesos y procedimientos para los mercados mundiales, su CEO indica la necesidad de duplicar la apariencia, las operaciones y la sensación de la elusiva atmósfera que tiene su concepto de tienda estadounidense de café en las miles de tiendas Starbucks ubicadas alrededor del mundo. Starbucks en Seattle debe ser operacionalmente permutable con Starbucks en Sidney. La coordinación por estandarización, al estipular el libreto que le dice a la gente cómo hacer su trabajo, apoya este objetivo.

La coordinación por estandarización:

- Establece reglas universales y procedimientos que se aplican a las unidades ubicadas en todo el mundo.
- Refuerza la coherencia de las actividades entre unidades dispersas.

La coordinación por estandarización es ideal para las empresas multinacionales que implementan estrategias internacionales o globales. Su imperativo de consistencia en todo el mundo se adapta perfectamente a la especificación de la estandarización de la única forma correcta. En el caso de la estrategia internacional, la transferencia, la aplicación y la protección de las habilidades básicas requieren especificar reglas y regulaciones. En el caso de la estrategia global, la integración de actividades densamente vinculadas no tolera ninguna desviación. Los recursos y componentes, por ejemplo, son necesarios en plantas específicas en momentos específicos. La estandarización de métodos coordinados —tales como el formato para el procesamiento de información y supervisión logística— evita irregularidades.

Las actividades de estandarización controlan la influencia de las culturas nacionales en los sistemas de coordinación. Por ejemplo, el rendimiento de una cadena de valor depende de los vínculos que haya entre las actividades que cumplan los cronogramas. Las unidades ubicadas en culturas monocrónicas pueden ver los plazos de entrega como promesas duras, mientras

Punto

La estructura superior: ¿jerarquía o hiperarquía?

Punto **Sí** Los partidarios de la jerarquía clásica sostienen que es la base duradera de cómo las empresas multinacionales arreglan óptimamente las funciones, responsabilidades y relaciones. La jerarquía apoya una clara unidad de mando, un alcance funcional de control, la distribución de autoridad y la asignación de tareas. Ofrece el grado ideal de reglas, regulaciones, políticas y procedimientos. Las jerarquías dan claridad a situaciones que de lo contrario serían confusas. La diferenciación vertical y horizontal, como se indica en la figura 15.5, especifica en forma precisa roles y relaciones. Esto, a su vez, apoya sofisticados sistemas de planificación, información y control. Uno de los más fuertes partidarios de la jerarquía, Harold Geneen de ITT, cree que ayuda a "hacer que la gente sea tan predecible y controlable como los recursos de capital de los que es responsable".[44] Los puntos fuertes de la jerarquía hacen que se constituya en la condición *sine qua non* del modelo de gestión profesional.

Refinamientos en curso La implicación de las tendencias contemporáneas tecnológicas, regulatorias y competitivas en los estándares de la organización es interesante. Además, nos damos cuenta de que a medida que cambian los entornos, así deben hacerlo también las estrategias y estructuras de las empresas. Sin embargo, los llamados a desechar los principios clásicos de la jerarquía son imprudentes. Por el contrario, sólo necesitamos hacer una reingeniería de los procesos a través de programas como la gestión de calidad total, gestión de la cadena de suministro y Six Sigma para fortalecerla. Efectivamente, estos esfuerzos restablecen eficazmente la división del trabajo y la diferenciación de autoridad para las cambiantes circunstancias del mercado.[45]

¿Entonces, usted se pregunta, pensamos en la alternativa neoclásica de la hiperarquía que se defiende en la sección de Contrapunto? En nuestra opinión, juguetear tan radicalmente con la realidad cotidiana de la organización de las operaciones internacionales es un salto hacia lo desconocido. Evitar una caída costosa requiere un ajuste reflexivo de la forma en que se dirigen las organizaciones, no un triste anhelo de un nuevo y valiente cibermundo.

Indicador líder Sin duda, Google presagia crear una organización que respeta el pasado pero compromete el futuro. Organiza a sus altos ejecutivos y grupos empresariales por función, donde las mayores funciones son ingeniería, gestión de productos y marketing de productos. A pesar de la descripción de los fundadores de Google como "centrada en la ingeniería", ven una virtud en el *caos por diseño*. Las historias de los empleados acerca de un desorden ordenado, una confusión con propósito y una incertidumbre con certeza, señalan los planes de Google para prosperar al borde del caos controlado.[46]

En lugar de refugiarse en las convenciones jerárquicas comúnmente encontradas en las empresas que se concentran en la ingeniería, como DuPont y General Motors en épocas anteriores, Google extiende su jerarquía tanto como es posible. Al preguntarle por qué, Larry Page, cofundador de Google, CEO y líder no oficial de pensamiento, explicó: "Yo quiero dirigir una empresa donde estemos moviéndonos muy rápido y haciendo demasiado, no donde seamos demasiado cautelosos y hagamos muy poco. Si no tenemos cualquiera de estos errores, simplemente no estamos asumiendo el suficiente riesgo".



FIGURA 15.4 Una jerarquía clásica

Reconociendo que es bastante simple, esta representación comunica eficazmente la lógica de organización de una jerarquía: diferentes personas de diferentes rangos en diferentes niveles haciendo diferentes trabajos. Así, los distintos tonos de sombra nos hablan de asuntos de diferenciación horizontal, mientras que el flujo descendente destaca ideas de diferenciación vertical.

Fuente: Paperboat/Shutterstock.com

La estructura superior: ¿jerarquía o hiperarquía?

Contrapunto

No El estado del mundo anuncia el amanecer de un nuevo formato estructural que posiciona a las empresas multinacionales como seguras para saltar delante de sus competidores. Así como sucedió con las tecnologías emergentes a principios del siglo XX que apoyaban la entonces herética jerarquía, las tecnologías emergentes en el siglo XXI permiten nuevos tipos de organización. Sencillamente, "las infraestructuras digitales permiten a las empresas organizar y gestionar sus actividades en nuevas formas".[47] Ahora, como entonces, los brillantes ejecutivos cuestionan las convenciones, encontrando formas que aprovechan la información que fluye hacia dentro, a través de, y hacia fuera de la empresa multinacional.

El quid del cambio Sin lugar a dudas, la jerarquía tiene virtudes. Sin embargo, está marcada por defectos. Organiza los flujos de información en maneras que trabajan contra la integración de las piezas. Las jerarquías, incluso con revestimientos matriciales y ajustes mixtos, frenan las relaciones y hacen el trabajo más complejo.[48] Sujeta la motivación intrínseca de los empleados, reprime la adaptación y aplasta el emprendimiento. Responder a la expansión de datos del actual mundo de los negocios, argumentamos, requiere una organización que difunda información y coordine sus flujos.

La hiperarquía Este formato de estilo neoclásico, al que a veces se refiere como *jerarquía plana*, *red social*, o *formato de par a par*, exhibe las propiedades de una hiperarquía. Técnicamente, una hiperarquía es "una comunidad a gran escala que se organiza en forma autónoma y libera inusualmente altos grados de energía y compromiso —a pesar de la falta de una recompensa económica clara o directa para los participantes"—.[49] Al igual que una red, una hiperarquía es una constelación de actores y relaciones que se derivan de las interacciones de tecnología, conocimiento, relaciones sociales, rutinas administrativas y lazos jurídicos —como vemos hasta cierto punto en la figura 15.5.

Contrapunto

Los actores están conectados con otros actores a través de relaciones directas e indirectas. Como resultado, la hiperarquía es "infinitamente grande, nunca está equilibrada, nunca es óptima y tiene perspectivas únicas para todos los miembros".[50] Ahora "la información fluye a lo largo de caminos múltiples e intermedios; esto permite la existencia de puntos múltiples y superpuestos en los que la información puede ser ordenada e interpretada. Permite procesar una gran cantidad de información con eficacia".[51] La hiperarquía, al corregir el sesgo de la jerarquía hacia las fronteras, proporciona a los gerentes las herramientas que necesitan para construir una empresa globalmente integrada.

Tal vez la hiperarquía más conocida sea el modelo de código abierto, un movimiento de software en el cual el código fuente del programa se regala a voluntarios que ayudan a corregir errores y a diseñar nuevas características sin recibir alguna compensación directa. Operacionalmente, aplica reglas básicas para mejorar la transparencia, coordinar los esfuerzos y controlar el rendimiento. La capacidad de los programadores para monitorear la producción de sus pares fomenta el trueque y la colaboración. Situaciones similares se despliegan con los intrigantes ecosistemas que dan poder al fenómeno de las "apps" para Apple y Android.

La prueba Estamos siendo testigos de un cambio fundamental en nuestra idea de la organización. La precisión de la diferenciación vertical y horizontal da paso a formatos menos delimitados por la diferenciación vertical y horizontal.[52] Andy Grove, CEO de Intel durante muchos años, anticipa cómo podría desplegarse la contienda entre el orden de la jerarquía y el caos de la hiperarquía. Grove cree que una estructura debe fomentar y dinamizar la confrontación constructiva de maneras que permitan que la gente esté de acuerdo y en desacuerdo pero, en última instancia, que se comprometa con los mismos objetivos. El desafío es desarrollar una estructura que, razona Grove, les capacite para "dejar que el caos reine y luego frenarlo".[53] La hiperarquía, no la jerarquía, proponemos, cumple con esta misión.



FIGURA 15.5 Una hiperarquía neoclásica

Esta representación de una hiperarquía, otra vez muy simplificada, destaca características clave. En lugar de rangos y divisiones como los encontrados en una jerarquía clásica, vemos patrones de relaciones, ayudados y alentados por las tecnologías, que describen las líneas de comunicación, coordinación y colaboración entre los gerentes equivalentes.

Fuente: Paperboat/Shutterstock.com

sus contrapartes de culturas policrónicas los consideran directrices flexibles. La estandarización sincroniza responsabilidades. Asimismo, digamos que una empresa multinacional tiene fábricas en Japón y México que elaboran el mismo producto pero, debido al legado cultural y a las economías de ubicación, aplican diferentes filosofías de producción. La fábrica mexicana utiliza una operación de línea de montaje tradicional dadas las condiciones locales de mano de obra barata, infraestructura de transporte irregular y alto costo marginal de la tecnología. La fábrica japonesa, por el contrario, utiliza un sistema de producción esbelto dada la habilidad de la mano de obra local, la experiencia en fabricación, la logística eficiente y los elevados gastos de almacén. La coordinación por estandarización sincroniza las diferentes orientaciones de fabricación.

Las diferencias en el comportamiento de la industria y las actitudes del gobierno anfitrión complican la coordinación por estandarización. Las empresas multinacionales que adaptan sus actividades a las condiciones locales, como aquellas que implementan una estrategia multidoméstica, son sensibles a esta presión. El hecho de que las reglas y los procedimientos no se apliquen a cada situación en cada unidad en cada país crea excepciones que interrumpen las rutinas. Las continuas excepciones socavan la autoridad de la estandarización. Por lo tanto, las empresas multinacionales que siguen una estrategia multidoméstica, como Johnson & Johnson, razonan que la estandarización es inadecuada por las diferentes condiciones que enfrentan en diferentes mercados.

Revisión de concepto

En el capítulo 2 observamos que los gerentes tratan con diferencias en las maneras en que sus colegas y subordinados, especialmente los de culturas extranjeras, responden cuando se trata de cuestiones como la motivación laboral, preferencias de relaciones, y otros factores de comportamiento en el lugar de trabajo. Aquí observamos que, para dar cabida a estas diferencias, las empresas multinacionales se ocupan de las orientaciones culturales al establecer sistemas de coordinación.

COORDINACIÓN POR PLAN

La coordinación por plan requiere que unidades interdependientes cumplan con plazos de entrega y objetivos comunes.

A menudo las circunstancias de mercado, los objetivos estratégicos o los patrones de flujo de trabajo impiden especificar procedimientos y reglas con exactitud. La toma de decisiones eficaces requiere que los gerentes tengan la autoridad suficiente para adaptarse a las situaciones. Optimizar, en contraposición a maximizar, los objetivos conduce a una empresa multinacional a utilizar la **coordinación por plan**. Este modo otorga a los gerentes de unidades interdependientes latitud para ajustar mutuamente metas y horarios —siempre que aún así cumplan los plazos de entrega y los objetivos.

Los objetivos generales y horarios detallados son la base para la coordinación por plan. Definen los factores críticos de éxito, especifican las expectativas y establecen plazos duros. Los sistemas crean los medios para que las unidades acepten, adopten y, cuando es legítimo, adapten los planes. También identifican programas y gerentes participantes, establecen el calendario y el formato e instituyen métodos de comunicación.

Sin importar qué tan perspicaz sea el plan, lo inesperado está omnipresente; o, más poéticamente, "Los planes mejor trazados de los ratones y los hombres a menudo salen mal". Las perturbaciones de mercado, la intervención del gobierno y los conflictos con socios locales impulsan el ajuste de objetivos y horarios. Estos factores complican la coordinación por plan. La gestión de objetivos y horarios depende de una amplia comunicación y un amplio intercambio entre superiores, iguales y subordinados. La distancia geográfica y la divergencia cultural aumentan el tiempo, el costo y los errores en las comunicaciones trasnacionales. Mejorar continuamente las plataformas de comunicación disminuye los problemas. La teleconferencia, en particular, fácilmente permite a aquellos que prefieren tratar cara a cara con sus contrapartes captar incluso los matices no verbales del lenguaje corporal.

Los métodos de gestión refuerzan la coordinación por plan. Six Sigma, un proceso de planificación riguroso y disciplinado, utiliza datos y análisis estadísticos para coordinar los sistemas y prácticas. Credit Suisse, Siemens, GE, Korea Telecom, Wipro, Nortel Networks, Air Canada y DuPont, por ejemplo, lo han utilizado para mejorar su proceso de planificación. Los parámetros y el análisis de programas similares se utilizan en todo el mundo, como el cuadro de mando integral o la administración de calidad total.

Coordinar las actividades de planificación requiere "sincronizar" a personas en diferentes países y culturas.[54] Por lo tanto, las culturas nacionales presentan complicaciones. Muchas difieren en sus orientaciones hacia la confianza, el intercambio y la colaboración.[55] Las unidades ancladas en culturas individualistas contra colectivistas pueden discrepar sobre compartir información o responsabilidades de colaboración; los conflictos desordenan la coordinación. Estas diferencias son menos perturbadoras en situaciones estándar, sin embargo, dan forma a la eficacia de la coordinación por plan. Generalmente, su reto es proporcional a la importancia de compartir conocimientos especializados entre el personal.

Las empresas multinacionales informan que una herramienta útil es la creación de equipos con miembros de diferentes países con diferentes responsabilidades para que imaginen escenarios futuros del mercado.[56] Asimismo, algunas EMN ubican a su personal nacional e internacional con proximidad entre sí —digamos, colocando la división internacional en el mismo edificio que las divisiones de producto— para promover redes que faciliten la coordinación por plan.

COORDINACIÓN POR AJUSTE MUTUO

Algunas empresas multinacionales coordinan las actividades de valor a través de mecanismos menos formales que los estándares o planes. Optan por el toque personal, haciendo ingeniería social de sistemas para cultivar las relaciones entre los empleados, que, a su vez, apoyan la coordinación. En lugar de reglas y regulaciones u objetivos y horarios, dependen de herramientas de redes sociales, colaboración basada en web, interacciones sociales y comunicaciones extensas. Los gerentes razonan que promover agresivamente la colaboración entre compañeros de trabajo ayuda a implementar su estrategia. Esta perspectiva conduce a la **coordinación por ajuste mutuo**.

Por ejemplo, considere a los expertos en tecnología de 3M en más de 100 laboratorios alrededor del mundo. El éxito, cree 3M, depende de que estas personas desarrollen sólidas relaciones generadoras de conocimiento y de toma de decisiones que apoyen el intercambio de ideas, la coordinación de programas y la integración de resultados. La abstracción y la complejidad de las actividades de laboratorio impiden la estandarización o hacer un guión para que ocurra la coordinación. Por lo tanto, 3M utiliza la coordinación por ajuste mutuo. Las herramientas incluyen a un consejo técnico, compuesto por los jefes de los principales laboratorios, que se reúne mensualmente y tiene un retiro anual de tres días para analizar las maneras de mejorar el intercambio entre las unidades. Un coro técnico de base más amplia, compuesto por científicos y expertos técnicos elegidos como representantes, facilita la comunicación de base.[57] Ambos métodos apoyan el intercambio flexible de ideas, una condición previa fundamental para coordinar actividades por ajuste mutuo.



Aquí, allí y en todos lados
La pesadilla de los negocios internacionales ha sido la necesidad de visitar a lejanos colegas, socios y clientes, a menudo en un momento imprevisto, con alto costo y mediante un esfuerzo personal considerable. Ahora, la teleconferencia —la capacidad mágica de estar en dos lugares a la vez— cambia la naturaleza del control y de la coordinación en las organizaciones.
Fuente: © Asia Images Group Pte Ltd / Alamy

El perfil de 3M sugiere un proceso franco. En la práctica, la coordinación por ajuste mutuo impone exigentes demandas. La colaboración entre asociados que se localizan en diferentes partes del mundo es componente fundamental de la coordinación por ajuste. La escala de las operaciones globales hace que actividades sencillas, como la teleconferencia, se vuelvan delicadas. Normalmente, las limitaciones geográficas significan que los equipos deben alternar las reuniones entre muy temprano en la mañana y tarde en la noche para "coincidir" con diferentes zonas horarias. Es habitual, en el transcurso del día, que un gerente ubicado en Estados Unidos tenga una teleconferencia con gente de Asia a las 2 a.m., con sus colegas en Europa occidental a las 9 a.m., y con compañeros de trabajo en Sudamérica a las 3 p.m. Por ejemplo, Cisco promedia casi 6 mil teleconferencias semanales. Los ejecutivos de alto rango que trabajan en entre tres y cinco grupos de coordinación, y a menudo muchos más, pueden tener reuniones de teleconferencia literalmente todo el día.

La coordinación por ajuste mutuo depende de que los gerentes interactúen ampliamente con sus homólogos.

Además de la geografía, diversos procesos de coordinación por ajuste mutuo pueden resultar difíciles. La toma de decisiones a menudo disminuye conforme evolucionan los puntos de vista. El compromiso de los directivos puede oscilar al cansarse de las negociaciones en curso. Las relaciones personales desafían los roles, el estatus y el poder. Mientras que la estandarización y los procesos de planificación refuerzan la diferenciación vertical y horizontal, los procesos de ajuste mutuo desdibujan la autoridad. La colaboración requiere cooperación, no control.

También el hecho de que innovaciones, conocimientos y habilidades pueden surgir en cualquier lugar dentro de la red global de la empresa, no sólo en el centro, cambia el papel de la sede.[58] La coordinación por ajuste mutuo requiere que los directivos rompan fronteras, reajustando sus funciones a partir del rol de decirle a la gente qué hacer al de facilitar su éxito. Por lo tanto, la coordinación por ajuste mutuo es filosófica y prácticamente compatible con las formas de las estructuras neoclásicas.

La coordinación por ajuste mutuo utiliza una variedad de métodos de gestión. Comúnmente, las empresas multinacionales seleccionan gerentes de diferentes unidades para resolver cuestiones trasnacionales. Estos equipos, ensamblados y listos para colaborar, comparten puntos de vista y defienden esfuerzos cooperativos. También establecen relaciones entre subsidiarias para integrar acciones entre los diferentes grupos. Asimismo, las EMN hacen una rotación de sus gerentes entre puestos nacionales e internacionales, razonando que la familiaridad personal cultiva relaciones que promueven la colaboración. Además, la rotación a través de líneas divisionales, de negocios o funcionales, promueve relaciones que debilitan el pensamiento insular y refuerzan el de compartir ideas.

Un buen ejemplo Aunque es difícil, la coordinación por procesos de ajuste mutuo puede hacer avanzar productivamente la estrategia de una empresa multinacional. Por ejemplo, los servicios de apoyo global de Red Hat solucionan problemas técnicos complejos que enfrentan sus clientes. Sus ingenieros de soporte técnico, gerentes de cuentas técnicas, e ingenieros de mantenimiento de software trabajan desde 16 países, 58 oficinas en 28 países, y proporcionan servicio al cliente en nueve idiomas las 24 horas del día.

Revisión de concepto

No importa el enfoque de coordinación adoptado por una EMN, ninguno es inmune a las complicaciones que representan las culturas nacionales. Las diferentes culturas nacionales influyen de modo distinto en los contextos sociales, del lugar de trabajo, políticos, jurídicos y económicos. Las diferencias en las condiciones culturales influyen también en las opciones estratégicas de una empresa al estandarizar sus opciones con respecto a la coordinación de la normalización, la planificación o el ajuste.

Muchas preguntas de los clientes son de naturaleza consultiva dada la intrincada arquitectura técnica de su software. La gerencia se dio cuenta de que mejorar el rendimiento depende de aprovechar el conocimiento colectivo de la organización al fomentar la colaboración a escala global. El hecho de que las soluciones a menudo eran únicas para un problema técnico en particular descartaba la estandarización y mitigaba la eficacia de la planificación de secuencias de comandos. Aun así, a pesar de que muchas respuestas eran únicas para un cliente, la superposición de aspectos significaba que los consultores de Red Hat con frecuencia reinventaban una parte de la rueda del software. Se encontró con que mejorar la capacidad de sus asociados de soporte técnico globalmente diversos dependía de mejorar la colaboración en el contexto de la coordinación por ajuste.

En el transcurso de aproximadamente un año, los equipos transgeográficos eliminaron las fronteras estructurales, culturales y de procedimientos que separaban a los colegas. Finalmente, Red Hat instaló sistemas de coordinación por ajuste mutuo que conectan a personas de varios y diferentes roles funcionales, a través de 16 países, en nueve idiomas y decenas de áreas de dominio del conocimiento. La eventual creación de un área de apoyo centrado en el conocimiento y su "modelo inteli-

gente de pululación" permiten que Red Hat resuelva más rápidamente los problemas complicados, así como manejar mayores volúmenes de llamadas sin aumentar su personal. La precisión, consistencia y capacidad de respuesta mejoradas impulsaron la satisfacción del cliente.[59]

Revisión de concepto

Al analizar medidas para "Tratar con 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 las actividades de valor situadas en diferentes entornos culturales, por no hablar de las diferencias políticas, jurídicas y económicas. Aquí agregamos que estas actitudes pueden crear problemas más allá de la capacidad de corrección de un sistema de coordinación. En tales casos, los gerentes utilizan medidas de control para imponer el orden.

Sistemas de control

Las empresas multinacionales supervisan el rendimiento para asegurarse de que los empleados hacen lo que debe hacerse. Si las plantas están teniendo un mal rendimiento, las respuestas se vuelven lentas, los horarios no se están cumpliendo o se desperdician recursos, entonces los gerentes toman medidas contundentes. Los **sistemas de control**, los medios de cambio contundente, forman parte de una organización bien diseñada.[60] Definen cómo los gerentes comparan el rendimiento con los planes, identifican diferencias y, donde las encuentran, evalúan la base de la brecha e imponen correcciones. Los sistemas de control regulan los esfuerzos ejecutivos, la asignación de recursos y el interés propio. Complementan directamente los procesos de coordinación y los diseños estructurales. Los sistemas de control prominentes incluyen:

CONTROL BUROCRÁTICO

El control burocrático enfatiza la autoridad organizacional y se basa en normas y reglamentos.

Situaciones por medio de las cuales una empresa multinacional usa la autoridad centralizada para establecer reglas y procedimientos que rigen las actividades e imponen control burocrático. Este sistema de control apoya las operaciones que se prestan a reglas absolutas y guiones exactos. Es altamente eficaz en algunas situaciones, tales como esfuerzos de Six Sigma o de gestión de la calidad que se basan en indicaciones precisas para mapear el proceso de una actividad. Reglamentar y regular, sin embargo, requiere de una gran cantidad de recursos. El control burocrático comparte principios organizativos con la coordinación por estandarización y con las formas de estructura clásica.

CONTROL DE MERCADO

El control de mercado utiliza mecanismos externos del mercado para establecer estándares objetivos.

Situaciones por medio de las cuales una EMN utiliza mecanismos de mercado externo, como la rentabilidad o la participación de mercado, para establecer puntos de referencia de rendimiento e imponer un control de mercado. Los controles, siempre presentes, escalan cuando una unidad se desvía de los puntos de referencia. Basarse en los estándares del mercado crea métricas universales que funcionan en todos los países —por ejemplo, la rentabilidad y la participación de mercado se miden de igual modo en todas partes.



Por ejemplo, Johnson & Johnson descentraliza considerable autoridad hacia las filiales locales, prefiriendo que los ciudadanos del país anfitrión dirijan las operaciones locales. La sede apoya de esta manera a las filiales y espera resultados superiores. Si esto no sucede, se activan los sistemas de control y los ejecutivos de alto nivel entran en acción. El hecho de que J&J tenga en operación 250 unidades en todo el mundo significa, en ausencia de indicadores objetivos como la participación de mercado, que los altos ejecutivos batallarían para evaluar el rendimiento de la unidad. El control de mercado comparte principios organizativos con la coordinación por plan, así como con las estructuras clásicas y neoclásicas.

CONTROL DE CLAN

El control de clan utiliza valores e ideales compartidos para moderar la conducta del empleado.

Situaciones por medio de las cuales una empresa multinacional se basa en valores compartidos entre los empleados para idealizar y hacer valer su forma preferida de hacer negocios e imponer el control de clan. Operacionalmente, se basa en valores, creencias y normas para regular la conducta del empleado y facilitar el logro de metas. Por lo tanto, la clave está en alentar a los empleados a que se identifiquen con la visión y la estrategia de la EMN en la manera en que hacen su trabajo.[61]

El control de clan es difícil en cualquier contexto, pero particularmente en las empresas multinacionales. Su supuesta uniformidad de visión es más que probable que entre en conflicto con valores y normas que tienen los gerentes de nivel filial. Ciertamente, hay éxitos notables, como los aspectos de control del Credo de J&J o el "Toyota Way" de Toyota. Aun así, los ejecutivos suelen desconfiar de sus exigencias organizativas y de gestión. El control de clan comparte principios organizativos con la coordinación por ajuste mutuo y las estructuras neoclásicas.

MECANISMOS DE CONTROL

La objetividad del control promueve mecanismos de ingeniería precisos. Hace una generación, la economía comparativamente costosa de los predominantes viajes, del intercambio de datos y de las tecnologías de comunicación apoyaba algunos mecanismos. El mejoramiento de la economía, por cortesía de caída de los costos de comunicación, lo vuelve todo más fácil, más rápido y más barato. Este proceso ha reducido la utilidad de algunos, impulsado la de otros, y creado la posibilidad de desarrollar nuevos mecanismos. Las empresas multinacionales suelen apoyar su sistema de control con las siguientes herramientas.

Informes La complejidad de los negocios internacionales hace que los informes sean un método de control vital. Los gerentes se basan en informes frecuentes, precisos y en tiempo real para asignar recursos, monitorear el rendimiento y recompensar los éxitos. Los informes también funcionan como sistemas de alerta temprana, advirtiendo a los administradores para planificar las desviaciones. A menudo, las empresas multinacionales utilizan formatos de informe y registros para las operaciones extranjeras semejantes a los que utilizan internamente. El razonamiento es que si los métodos de informe han funcionado para la oficina central, también funcionarán internacionalmente. La difusión global de paquetes de software estándar de SAP, Oracle, IBM, Microsoft y Red Hat, por ejemplo, apoya esta perspectiva. Estandarizar el formato de los informes en todo el mundo, al aprovechar el conocimiento de la gerencia corporativa, disminuye la necesidad de implementar nuevos tipos de mecanismos de informe. Los informes que comparten el mismo formato también facilitan la comparación de unidades.

Los informes oportunos permiten a los gerentes responder con eficacia.

Visitas a las empresas filiales Los informes formales sólo tienen cierto alcance. Muchos directivos, especialmente en aquellas multinacionales que aplican la coordinación por ajuste y el control de clan, a menudo visitan las filiales. Las reuniones cara a cara, revisiones de presupuesto y planificación de seminarios fortifican los sistemas de control. Las visitas a las filiales, como herencia de la vieja escuela, fomentan la comunicación directa y creíble entre la sede y los gerentes locales.[62] Cada vez más, tecnologías como la teleconferencia amplían las opciones sociales de los gerentes. La innovación permanente en las teleconferencias, apoyada por las *wikis*, redes sociales y servicios de colaboración basados en web, ayudan a las empresas multinacionales a reducir viajes, ahorrar tiempo, aumentar la productividad y ajustar los controles. Por ejemplo, recuerde que Cisco promedia unas 6 mil teleconferencias semanales; esto ha reducido su presupuesto anual de viajes en más de la mitad.[63]

Revisión de concepto

El capítulo 11 explica que las empresas multinacionales se enfrentan a "Obstáculos operativos" en la creación de canales de comunicación entre los eslabones de sus **cadenas de valor**. El capítulo 12 explica que para decidir dónde ubicar las operaciones de producción, las EMN consideran los costos de mover información, materiales y productos, desde y hacia las instalaciones de desarrollo de productos, suministro y distribución. No hace mucho tiempo, el transporte ineficiente y las comunicaciones caras entorpecieron los esfuerzos por coordinar las actividades globales. Hoy, las impresionantes reducciones en costos hacen que el control de clan sea una opción cada vez más práctica.

Métricas de evaluación Las sedes evalúan a las filiales y sus gerentes en muchas medidas. Los indicadores financieros dominan las evaluaciones, especialmente cuando una empresa multinacional se basa en la coordinación por plan y en el control burocrático. Tal vez las métricas internas más importantes sean el desempeño del "presupuesto en comparación con utilidades" y "presupuesto en comparación con valor de ventas". Éstos afectan las cifras consolidadas corporativas, así que la sede es sensible a su estatus. Los criterios no financieros incluyen la participación de mercado, el control de calidad y el índice de rotación del personal. Las empresas multinacionales ajustan las métricas de evaluación para evitar penalizar o recompensar a gerentes o filiales por circunstancias ajenas a su control. Por ejemplo, la sede puede decidir no ampliarse más en un país debido a su lento crecimiento y entorno riesgoso. Castigar a los gerentes por la situación adversa del país, independientemente de su desempeño, es desalentador. El equilibrio requiere calificar la evaluación para las condiciones locales y las tendencias mundiales.

Sistemas de información Las plataformas de tecnología de información proporcionan útiles herramientas de control. La mayoría de las empresas multinacionales utilizan la planificación de recursos empresariales para monitorear las actividades, tal como planificación de producto, compra de partes, mantenimiento de inventarios, servicio al cliente y surtir pedidos.[64] Las EMN, igual que usted, enfrentan limitaciones en la adquisición de información, en particular al costo de la información con respecto a su valor, identificando redundancias y excluyendo los datos irrelevantes. La información que es útil para una subsidiaria, como cuál oficial de aduanas pasa la mercancía, no necesita ser informada a la sede. Las empresas multinacionales reevalúan periódicamente las fuentes de información que utilizan para evitar la sobrecarga. Sus políticas de centralización, coordinación y control guían su evaluación y sus prioridades.

Un sistema que depende de una combinación de medidas es más confiable que uno que no depende.

¿QUÉ SISTEMA DE CONTROL CUÁNDO?

Una empresa multinacional adapta su sistema de control para apoyar su estrategia. Las EMN que siguen una estrategia global prefieren controles de mercado, dado que pueden utilizar puntos de referencia objetivos para evaluar el rendimiento en cualquier mercado. Las empresas trasnacionales encuentran valor en el control de clan. La vitalidad del intercambio abierto entre personas distribuidas geográficamente se ajusta a la idea de que valores, creencias y normas comunes facilitan la colaboración.

Con todo lo dicho, no existen reglas duras y rápidas. Las complicaciones planteadas por las presiones de la competencia de integración y capacidad de respuesta, junto con la evolución de las estructuras de la industria, llevan a configuraciones dinámicas de la cadena de valor. Para apoyar estrategias cada vez más sofisticadas, los gerentes actúan de igual modo, pensando y probando con varios métodos de control. Tal como sucede con las circunstancias que estimulan una estructura mixta, pocas EMN dependen de un solo método. J&J, por ejemplo, utiliza control de mercado y de clan para regular el rendimiento. Ésta, como otras astutas empresas multinacionales, diseña sus sistemas de control para reforzar su estructura, así como para ajustar sus métodos de coordinación.

Cultura de la organización

La cultura de la organización es el significado compartido y las creencias que dan forma a cómo los empleados interpretan la información, toman decisiones e implementan acciones.

Habiendo examinado los roles desempeñados por la estructura y los sistemas en la organización de una empresa multinacional, ahora pasamos al elemento final de diseño: la cultura de la organización. En teoría, podríamos perfilar esta idea desde una perspectiva aplicada, especificándola como la manera en que se hacen las cosas en una empresa multinacional, y evaluar cómo se organiza a los trabajadores en torno a reglas, recompensas y castigos. Alternativamente, podríamos seguir la sugerencia del capítulo 2 y adoptar una visión filosófica, considerando la cultura de la organización como un conjunto integrado de principios normativos compartidos que guían las acciones y aprueban los comportamientos aceptables.

Para integrar estas perspectivas y definir la **cultura de la organización**, optamos por el conjunto coherente de supuestos acerca de una empresa multinacional y sus objetivos y prácticas compartidas por sus miembros. Este sistema de valores compartidos sobre lo que es importante y las creencias acerca de cómo funciona el mundo, dan forma a cómo los administradores toman decisiones, emprenden acciones y sostienen una causa común.

UNA PIEZA CLAVE DEL ROMPECABEZAS

Las operaciones multinacionales implican un difícil equilibrio: dar a las personas en todo el mundo la libertad de desarrollar nuevas ideas que den por resultado una implementación siempre consciente de los objetivos globales. Pocas empresas multinacionales hacen esto bien a largo plazo apoyándose en su estructura y sus sistemas. En este punto, Jack Welch, de GE, advirtió: "Los objetivos no lo llevan a uno allá. Los valores sí". Por lo tanto, las empresas multinacionales buscan una cultura de la organización habilidosa para lograrlo.

Los ejecutivos han comprendido desde hace tiempo que su cultura de la organización influye en el rendimiento. Ahora adoptan una visión amplia, viéndola como una poderosa herramienta útil para implementar su estrategia. A tal efecto, los estudios confirman un vínculo significativo entre la cultura de la organización de una empresa multinacional y su éxito. Las facetas de la cultura de la organización, tales como los valores y principios de la gerencia, la naturaleza del clima laboral y su atmósfera, y las tradiciones y estándares éticos, influyen en un rendimiento firme.[65]

Las EMN exitosas desarrollan una cultura de la organización que infunde en sus empleados el entusiasmo más allá del que se justifica únicamente por recompensas económicas. La cultura de la organización estimula a las personas a participar de la visión de la empresa, a hacer bien su trabajo y a colaborar con los demás mientras se reduce la necesidad de regular su comportamiento mediante elaboradas estructuras y sistemas. La capacidad de la cultura de impulsar un alto rendimiento coloca la responsabilidad sobre los gerentes para que construyan una empresa donde las personas no sólo quieran trabajar, sino a la que deseen pertenecer. Según este razonamiento, los valores compartidos que representan la cultura de la organización influyen en lo que perciben los empleados, en cómo lo interpretan, y en lo que hacen para responder a su mundo.

Johnson & Johnson, por ejemplo, ancla su objetivo estratégico e ideas de creación de valor en los principios de su Credo. Este manifiesto de ética defiende inequívocamente los valores que encarnan las responsabilidades de la compañía en cuanto a sus grupos de interés en todo el mundo. Cuando los empleados se enfrentan con oportunidades o amenazas en cualquier lugar del mundo, el Credo les ayuda a definir, analizar y resolver de manera que respeten y refuercen la cultura de J&J y, por extensión, su estrategia.

La cultura de la organización es un componente crítico de la transición de una EMN de un estatus de "buena" a "excelente". Sin duda, la tecnología, el desarrollo de productos, el marketing ingenioso y la administración económica desempeñan roles clave. La excelencia, sin embargo, depende de una cultura de fe y pasión inquebrantables, de rigurosa disciplina y enfoque, claramente comunicada y con valores que se practican y principios eternos, fuerte ética de trabajo, y encontrar y promover a las personas que posean la perspectiva correcta.[66]

Las grandes empresas desarrollan valores, perspectivas y prácticas que van más allá de los límites, muy parecido a lo que hace J&J con su Credo o Toyota con su "Toyota Way", para dar a los empleados una manera consistente de relacionarse con su trabajo, con los demás en la empresa, con los clientes, los accionistas y los socios de negocios. Fundamentalmente, la cultura de la organización apoya la estrategia y legitima la misión de la empresa ante los ojos de los empleados.

CRECIENTE IMPORTANCIA DE LA CULTURA

Las empresas multinacionales desarrollan proactivamente su cultura de la organización, así como también diseñan su estructura y sus sistemas.

La importancia de la cultura de la organización crecerá en los próximos años. Los capítulos iniciales destacan las presiones existentes para mejorar la competitividad global, mientras que los últimos capítulos analizan los nuevos enfoques que aplican las empresas multinacionales. El aumento de las economías emergentes y el crecimiento en maduración detectado en Occidente empujan a los gerentes a cuestionar estrategias y reposicionar operaciones. En última instancia, ambos factores requieren que las empresas multinacionales replanteen su estrategia. Por ejemplo, GE sigue reconfigurando su cadena de valor para reflejar las tendencias del mercado. En particular, esto le ha llevado a ajustar su orientación centrada en Occidente para enfrentar el aumento acelerado de las economías emergentes. Al preguntarle sobre el futuro de GE, su CEO respondió: "Nos hemos globalizado alrededor de los mercados, no de la mano de obra barata. La era de la globalización alrededor de la mano de obra barata ha terminado. Hoy vamos a Brasil, vamos a China, vamos a India porque es donde están los clientes".[67]

Los nuevos competidores de las economías de rápido crecimiento idean estrategias para navegar por los bulliciosos mercados que van desde la base de la pirámide hasta la creciente riqueza. Tanto en Oriente como en Occidente las empresas buscan oportunidades nuevas, a menudo sorprendentes. Capturarlas implica reinventar los sistemas de producción y distribución, así como experimentar con modelos de negocio completamente nuevos.

Las cada vez más sofisticadas configuraciones de la cadena de valor escalan las demandas sobre la organización. Estas demandas tienen menores probabilidades de éxito sin una cultura de apoyo de la organización. Ciertamente, las EMN podrían desarrollar restricciones elaboradas, controles y contratos que obliguen a los empleados a hacer su mejor esfuerzo. Y, claro, la noción de que "las palizas continuarán hasta que mejore la moral" puede mejorar el rendimiento a corto plazo. De modo inevitable, este enfoque resulta contraproducente. Mejorar la compatibilidad entre la cultura de una empresa multinacional y su estrategia ha demostrado ser un enfoque más efectivo para lograr un rendimiento superior.[68]

CREAR UNA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

A pesar de su función fundamental, pocas empresas multinacionales han sido capaces de aprovechar su cultura organizacional para obtener un alto rendimiento. Una encuesta de 1200 ejecutivos internacionales reveló que "menos del 10 por ciento de las empresas tiene actualmente éxito en la creación de culturas de alto rendimiento".[69] Este déficit está en agudo contraste con el informe de que nueve de cada diez CEO reconocen que "la cultura corporativa es tan importante como la estrategia para el éxito empresarial".[70] Navegar por la brecha entre rendimiento y expectativas hace que la cultura sea un aspecto clave del diseño organizacional de una empresa multinacional.

Las principales características de la cultura de la organización de una empresa incluyen:

- Valores y principios de gestión.
- Clima de trabajo y ambiente.
- Patrones de "cómo hacemos las cosas por aquí".
- Tradiciones.
- Normas éticas.

Históricamente, la incertidumbre acerca de la dinámica de la ingeniería social ha llevado a los gerentes a adoptar una perspectiva benigna, dejando que la cultura surja y evolucione naturalmente. La información y el asesoramiento sobre "cómo funcionan las cosas por aquí" eran propagados de boca en boca en los pisos de la fábrica y en conversaciones alrededor de las mesas a la hora de la comida. Hoy, las empresas multinacionales gestionan proactivamente su aparición y evolución.[71] Organizar una empresa globalmente integrada requiere coordinación y colaboración extensas entre los trabajadores. Los valores convergentes facilitan el intercambio de ideas y las mejores prácticas entre las personas.

Técnicas y herramientas En realidad, los valores y las perspectivas de los gerentes, especialmente en los países de culturas diferentes, a menudo difieren.[72] Además, muchos trabajadores tienen poca exposición a los valores de los altos directivos. Los diferentes valores imponen límites que socavan los sistemas de coordinación y control. Por lo tanto, los gerentes usan una variedad de técnicas para adelantarse a estas amenazas. Muchos defienden arreglar un contacto más cercano entre directivos de diferentes países para unificar los valores. Los equipos trasnacionales son una herramienta frecuente.[73] Desarrollar un consenso depende de que los miembros compartan valores comunes, en lugar de sólo exigir el cumplimiento mecánico de rutinas de coordinación o códigos de control.

Otros adoptan un enfoque más amplio por el que rotan a los ejecutivos de alto rendimiento de la sede y las filiales a través de unidades globales. Por ejemplo, Wipro, una compañía de tecnología de India, emplea 54 mil personas en 35 países, de las cuales más de 11 mil trabajan para unidades localizadas fuera de India y más de 90 por ciento de este personal es hindú. Explicó el director ejecutivo de programas globales: "Regamos hindúes en los nuevos mercados para ayudar a sembrar y configurar la cultura y la intensidad".[74] Algunos adoptan un enfoque menos directo. El centro de desarrollo de liderazgo de GE atrae a directivos de diferentes empresas y diferentes partes del mundo para compartir las mejores prácticas y mejorar la comprensión de la cultura de la empresa.

Asimismo, Mattel cuenta con 25 mil empleados en 36 países y vende sus juguetes en 150 naciones. Aunque se podría pensar que en la actividad de vender diversión mediante juguetes convergerían ideales culturales, la trascendencia de diferentes valores ha demostrado ser problemática. Como resultado, Mattel ejecuta programas de desarrollo directivo mediante un sistema global de *e-learning*. Mejorar la comprensión de los directivos, tanto en la sede como en las filiales, del mundo de Mattel significa que la "gerencia global está más estrechamente alineada con los objetivos y las estrategias corporativas. Esto, a su vez, da por resultado productos innovadores y creativos, reduce los costos y mejora la satisfacción de los empleados". Los empleados se están convirtiendo en "una empresa Mattel", en lugar de ser trabajadores de varias filiales que operan por separado.[75]

Revisión de concepto

El retorno acelerado de las economías emergentes sugiere que podríamos enfrentar un "punto de inflexión" en el que los viejos patrones estratégicos de pensamiento dan paso a los nuevos. Nuestro análisis de diferentes perspectivas nacionales en cuanto a la *creación de valor* en el capítulo 11 argumenta que tales problemas desafían coordinar **cadenas de valor** cada vez más sofisticadas. La evidencia indica que desarrollar una **cultura de la organización** que apoye proporciona una herramienta poderosa.

Las empresas multinacionales de otras culturas comparten perspectivas paralelas y aplican prácticas similares. Toyota, por ejemplo, se basa en su academia de habilidades técnicas, su universidad corporativa ubicada en Toyota City, para fortalecer su cultura y anclarla firmemente en su próxima generación de líderes. Algunas sesiones enseñan controles de fábrica y procedimientos de montaje, otras enseñan habilidades directivas, pero todas inculcan los principios del estimado "Toyota Way".[76] Socializar a los empleados con algunos de los secretos más preciados de la gerencia en el Japón corporativo permite que todos en la empresa basen sus decisiones sobre un "sentido filosófico del propósito, que piensen en el largo plazo, que obtengan un proceso para resolver problemas, que agreguen valor a la organización mediante el desarrollo de su gente y que reconozcan que resolver continuamente los problemas de raíz impulsa el aprendizaje organizacional".[77] Los graduados de alto perfil viajan entonces a las oficinas ubicadas alrededor del mundo, actuando como misioneros que comparten la manera Toyota. En forma continua, esta tarea se ha vuelto cada vez más importante dada la preocupación de los directivos acerca de que la cultura de la organización "esté cada vez más diluida conforme Toyota crece en el extranjero".[78]

En vez de simplemente dejar que la cultura de una organización surja de modo natural, muchos gerentes la forjan con estructura y sistemas. Desarrollan de forma útil y proactiva el sistema de valores compartidos que ellos razonan es el as del éxito estratégico. Como lo acabamos de ver, utilizan una variedad de enfoques para socializar a los empleados. Un desarrollo interesante, presentado en nuestra sección *Viendo a futuro*, es la creciente prominencia de las universidades corporativas.

ESTRATEGIA Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Una cultura de la organización da forma a sus estrategias

La estrategia impone requisitos de organización que requieren cierta configuración de estructuras y sistemas. Asimismo, los principios y las prácticas que prefiere la cultura de la organización varían con los requisitos de la estrategia de las empresas multinacionales (vea la figura 15.6). Una EMN que implementa una estrategia global, por ejemplo, hace ingeniería de una cultura contundente que insiste en las prácticas, las prioridades y los objetivos universales. Estandarizar las actividades de valor llama a estandarizar las opiniones de los trabajadores acerca de la especificación de tareas, la disposición del trabajo, y la estipulación de reglas, recompensas y castigos. Las interpretaciones que compiten no son una opción. El imperativo de consistencia exige hacer ingeniería social de una cultura de la organización que en todo el mundo impulse a los empleados a aceptar y adoptar los estándares de la empresa multinacional. Esto, a su vez, apoya la coordinación mediante la estandarización y el control a través de la burocracia, así como un conjunto de valores comunes y una menor tolerancia hacia perspectivas diferentes.

La cultura de la organización varía con las estrategias de las empresas multinacionales.

Alternativamente, las empresas que implementan una estrategia multidoméstica fomentan una mayor variedad en la interpretación local de objetivos globales. Adaptar las actividades de valor a los estándares locales requiere descentralización. Esto, a su vez, requiere valores más holgados y mayor tolerancia a diferentes perspectivas con el fin de mantener la vitalidad de las perspectivas locales. En consecuencia, las personas ubicadas en diferentes unidades comparten menos valores comunes.

La diferenciación no es necesariamente una deficiencia, siempre y cuando la EMN tenga una perspectiva integradora. La estrategia multidoméstica de J&J le llevó a organizar una estructura de áreas descentralizadas, a instalar una coordinación por planificación y a aplicar el control a través de métricas de mercado. Sin embargo, J&J dependía de su Credo para integrar esta mezcla. Recordemos que su Credo especifica a quién y a qué cuidar y en qué orden. Sin este código, J&J probablemente vería su organización fracturada en feudos autónomos que cada vez más se superponen menos. Con el código, J&J refuerza la capacidad de su sistema y estructura para unificar en una empresa global integrada a sus 250 unidades de negocio cuasi independientes.

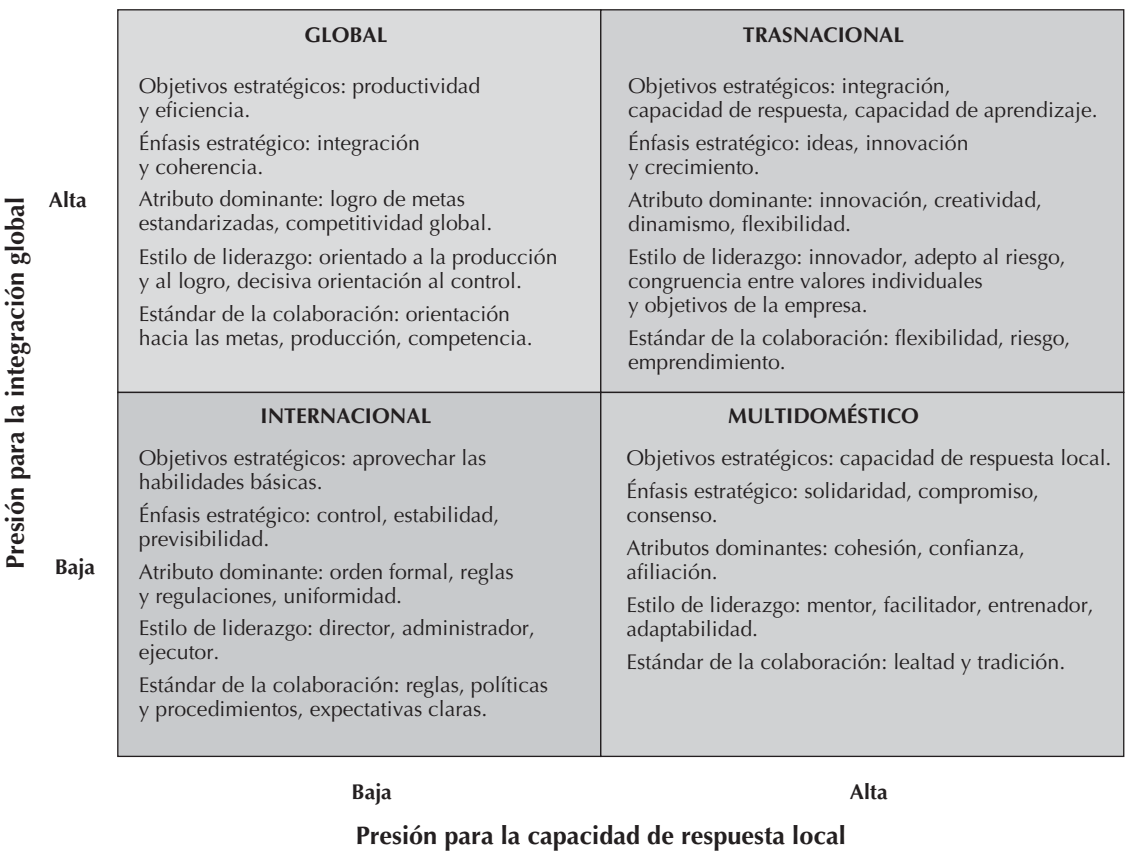


FIGURA 15.6 Estrategia y cultura organizacional en los negocios internacionales

Las cuatro estrategias trazadas aquí corresponden a los cuatro tipos de estrategias cubiertos en el capítulo 11. Cada tipo tiene indicaciones específicas para las características y formas de organización de la empresa.



Creación de una visión
Infosys presume la universidad corporativa más grande del mundo. Con sede en su recinto de renombre mundial ubicado en Mysore, India, alinea el aprendizaje corporativo para apoyar la estrategia global de la empresa.
Fuente: © Belinda Lawley/Alamy

Viendo a Futuro Surgimiento de las universidades corporativas

Un desarrollo interesante es el surgimiento de las universidades corporativas como un vector de la cultura de la organización. Las instituciones físicas y virtuales encabezan los esfuerzos de capacitación, facilitan el aprendizaje y actualizan las habilidades con miras a defender los ideales filosóficos que anclan las prácticas de la cultura empresarial. En todo el mundo, recientemente se han abierto más de mil nuevas universidades. Por región, constantemente están en expansión en Estados Unidos, floreciendo en Europa y acelerando en Asia. El número de universidades corporativas creció en Estados Unidos de alrededor de 400 en 1993 y 2 mil en 2001, a casi 4 mil hoy. Muchas empresas de la lista *Fortune 500*, inluyendo Walt Disney, Boeing, Motorola, General Electric, J. P. Morgan Chase y Southwest Airlines, tienen una.[79]

La primera más grande, la Universidad de la Hamburguesa de McDonald's, comenzó a funcionar en 1961. Para 2011, había entrenado a 80 mil gerentes y propietarios-operadores en 28 idiomas de 119 países. En 2010, McDonald's abrió una Universidad de la Hamburguesa en Shanghai, China, con el ojo puesto en apoyar su meta de abrir 5 mil puntos de venta en China. Asimismo, el campus de 35 acres de Infosys aloja a la universidad corporativa más grande del mundo. Sus 250 profesores capacitan anualmente a miles de nuevas contrataciones y proporcionan instrucción avanzada a decenas de miles de empleados existentes.

Mientras que algunas anexan sus universidades a la sede, otras las diseminan en varias oficinas. Unisys, por ejemplo, cuenta con campus en sus regiones clave del mercado. Por último, otras optan por liberarse de la geografía. Operan universidades virtuales en línea, donde los empleados aprenden vía la web en vivo, en grupos de *chat* y de discusión en línea, *webinars*, videoconferencias y sesiones interactivas.

Una misión en expansión

Originalmente, las universidades corporativas pretendían enseñar habilidades prácticas y sistemas de trabajo. El objetivo de fundar la Universidad de la Hamburguesa de McDonald's, por ejemplo, era preparar gente para ejecutar las operaciones diarias de una franquicia. Hoy, "la capacitación ya no sólo es una cosa agradable que hacer", informa la American Society for Training and Development. "Las compañías hoy están pensando en la capacitación como un imperativo estratégico".[80] Utilizan su universidad corporativa para incorporar a los nuevos empleados que posean un entendimiento estratégico de las operaciones, así como para fortalecer el compromiso de los trabajadores actuales. Otras amplifican este tema, declarando que su universidad corporativa "inculca a todos, desde el ayudante de oficina hasta el alto ejecutivo, en la cultura y los valores que hacen única y especial a la organización, y ayuda a definir los comportamientos que permitan a los trabajadores 'vivir los valores'".[81]

Enlazar el aprendizaje ejecutivo con la estrategia de la compañía impulsa el crecimiento reciente y el proyectado del modelo de universidad corporativa. El CEO de Unipart, un fabricante de piezas de automóviles británico, señala que la universidad de su empresa "está justo en el corazón del negocio" y es "un factor clave para el crecimiento futuro de la empresa".[82] Como muchos otros CEO, dirige un curso mensual acerca de la filosofía y los principios del enfoque de Unipart al negocio. Jack Welch, de General Electric, probablemente marcó la pauta. En su

rol de 20 años como director general, se presentó más de 300 veces en centro de capacitación de GE en Croton-on-Hudson. Sin parar de hablar en "el foso", enseñó y socializó a unos 20 mil directivos de General Electric.[83]

Los altos ejecutivos que portan el sombrero de profesor generan grandes beneficios. El director de la universidad de LVMH cree que poner a los altos mandos en el foso "permite el acceso a personas a las que tal vez nunca se tendría acceso de otro modo.... Es función de nuestros altos ejecutivos obtener una idea de lo que está sucediendo".[84] Los beneficios también se acumulan para los asistentes. Actividades, seminarios y sesiones de capacitación crean destrezas y promueven las redes sociales. También mejoran su análisis y regresan a sus divisiones con nuevas ideas. Finalmente, salen con una mejor idea de cómo se compara su desarrollo profesional con sus contrapartes globales.

Por último, las estrategias sofisticadas empujan a las empresas multinacionales a involucrar a más empleados, tanto los que se quedan en casa como los que se dirigen al extranjero, en el desarrollo internacional general. La necesidad de generar, transferir y adoptar ideas de donde sea que se originen a dondequiera que añadan valor, es particularmente atractivo para las empresas multinacionales que están forjando una empresa globalmente integrada, y requiere la preparación de todos los empleados para hacerlo.

Además, las empresas multinacionales que estén aplicando una estrategia internacional, multidoméstica o global enfrentan presiones, dada la creciente globalización, para ayudar a los empleados a entender las limitaciones, oportunidades y operaciones que surgen en todo el mundo. Por lo tanto, las empresas multinacionales agregan contenido de negocios internacionales, que alguna vez estuvo reservado para los expatriados, al currículo, independientemente de si los asistentes pretenden trabajar en el extranjero. Los ejemplos incluyen los centros de capacitación regional de Mattel y de Infosys, a donde los directivos de varios países acuden para examinar temas específicos; la capacitación de Procter & Gamble sobre cuestiones de globalización; y los programas instaurados en Honda of America para mejorar la conciencia cultural.

Integración de la diversidad

Sin duda, un mandato para las universidades corporativas es la integración de diversas fuerzas de trabajo. La contratación de personas de todo el mundo expande la mezcla de nacionalidades y etnias. Contratar ingenieros en Mumbai o Sofía para colaborar con la gente de Redmond tiene un convincente sentido económico. Prevenir una torre de Babel requiere ayudar a una diversidad de personas a trabajar en la proliferación de grupos globales.

Tentador como es depender de la casualidad para administrar el proceso, la negligencia benigna es arriesgada. Las universidades corporativas proporcionan una plataforma robusta para gestionar el proceso en un entorno controlado y útil. Explicó el vicepresidente de la Universidad Unisys, que ahí se ofrece aprendizaje continuo para los empleados de maneras que los alinean con la estrategia del negocio y que eso tiene un fuerte impacto en la cultura de la organización.[85]

Por otra parte, las operaciones globales en expansión desafían el mantener los valores comunes. Toyota, por ejemplo, vio que la globalización de sus negocios diluía constantemente los principios del "Toyota Way". Cuando estaba concentrada principalmente en Japón, Toyota dependía de las charlas ocurridas en el piso de la fábrica y en las suites ejecutivas para sostener la cultura de la organización. "Antes, cuando todo el mundo era japonés, no teníamos que explicar estas cosas", dijo el director del Toyota Institute, su universidad corporativa. "Ahora tenemos que colocar el modo de hacer las cosas de Toyota en papel y enseñarlo". Para ello, se inauguró el Toyota Institute en Toyota City, Japón, y se estaban construyendo centros satélite en Estados Unidos y Tailandia.

Crisol del cambio

Un cambio reciente en el modelo de universidad corporativa es encontrar nuevas maneras de preparar a futuros líderes. El desempeño actual y el futuro crecimiento impulsan a la búsqueda de líderes mundiales. Las universidades corporativas ejecutan programas donde participan ejecutivos de alto potencial en temas clave. Empujan a los ejecutivos a desarrollar conocimientos y cultivar relaciones personales que organicen a la empresa globalmente integrada. Su ascenso como agente de ideas puede convertirla en el crisol de la estrategia de una empresa. Algunos prevén un futuro en el que la universidad de una empresa multinacional se convierte en su centro de pensamiento, formulando, en lugar de siguiendo, la estrategia.

Llenar las lagunas

La reciente crisis económica aumenta el papel de las universidades corporativas, pero por razones menos que caritativas. Los analistas y educadores debaten si la manera de enseñar a los estudiantes de negocios en entornos universitarios tradicionales pudo haber agravado la crisis financiera global.[86] Los críticos sostienen que los programas de licenciatura en administración de empresas (MBA, por sus siglas en inglés) diseñados convencionalmente se volvieron demasiado científicos, demasiado ajenos a los problemas reales y demasiado aislados de las implicaciones morales de elección y acción. La ortodoxia de los programas MBA, se puede decir, había distorsionado la visión de los estudiantes sobre las consideraciones morales, éticas y sociales del liderazgo empresarial. Estas deficiencias prepararon deficientemente a los graduados para hacer lo correcto por su empresa y la sociedad. En consecuencia, más empresas recurren cada vez más a sus propias universidades para desarrollar perspectivas socialmente responsables. ■



CASO

Infosys: la búsqueda de los mejores y más brillantes

India produce más de 300 mil egresados de ingeniería cada año, con lo cual ofrece un grupo fresco de candidatos talentosos, trabajadores y ambiciosos, deseosos de trabajar por una fracción del costo de sus contrapartes occidentales.[87] Esta ventaja ha catapultado a India de ser una economía de lento movimiento a la vanguardia del mercado mundial en el extranjero. Más específicamente, su sector de producción en el extranjero, el de mayor y más rápido crecimiento en el mundo, está dominado por sus servicios de tecnología de información. A la vanguardia de este desarrollo se encuentra Infosys Technologies Limited.

¿Qué es Infosys?

Fundada en Pune, India, en 1981, Infosys tiene su sede en Bangalore, la zona cero de la industria de subcontratación de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés) en India. Es una empresa global de servicios de tecnología que define, diseña y ofrece soluciones de negocio basadas en tecnologías de información, de principio a fin, que aprovechan la tecnología. Ofrece a sus clientes ubicados en los sectores de servicios financieros, manufactura, telecomunicaciones, venta minorista, servicios públicos, logística y otras diversas industrias una creciente gama de infraestructura de tecnologías de información y servicios de subcontratación de procesos de negocio. Su presencia global incluye 50 centros de oficinas y desarrollo de negocios en el extranjero en India, China, Australia, República Checa, Polonia, Reino Unido, Canadá y Japón.

El "modelo de entrega global"

Históricamente, en India las empresas de software habían ejecutado, a un alto costo, la mayor parte de sus proyectos de software de principio a fin en el sitio de las instalaciones de los clientes. Infosys transformó completamente este concepto, presumiendo que podía ofrecer el mismo servicio de manera mucho más rentable si pudiera hacer el trabajo en India, donde abunda el talento. Infosys tradujo esta ambición en su "modelo de entrega global" (GDM, por sus siglas en inglés), que ahora distribuye el trabajo e integra los componentes a través de ubicaciones globales para proporcionar el máximo valor. El GDM tomó la subcontratación al siguiente nivel —el abastecimiento global modular habilitado por la tecnología, impulsado por un grupo de talento global, y estimulado por nuevos modelos de negocio para acelerar la innovación—. El GDM lleva el trabajo a la ubicación más productiva, tiene el mejor sentido económico para realizarlo y plantea la menor cantidad de riesgo. Por lo tanto, operacionalmente, Infosys acepta un trabajo de diseño de software, lo descompone en sus componentes lógicos y lo distribuye en los lugares óptimos.

La economía de esta innovación simple pero convincente fue indiscutible —los costos de desarrollo de aplicaciones en India, por ejemplo, representan una fracción de los de Estados Unidos—. Implementar esta innovación, sin embargo, es más fácil de decir que de hacer. Requirió construir y sostener una organización que, explicó Narayana Murthy, fundador de la compañía, puede "obtener capital desde donde es más barato, producir donde es más eficiente en costos, y vender donde es más rentable, todo ello sin verse limitado por fronteras nacionales".

Dos décadas de crecimiento

Infosys comenzó en 1981 con una capitalización de $250. La compañía creció modestamente durante su primera década, cerrando 1991 con ingresos de $3.89 millones. La liberalización de la economía en India en 1991, impulsada por la creciente adopción de los principios de libre mercado, aceleró su crecimiento. Los ejecutivos comenzaron a concentrarse en los mercados mundiales, apoyados por sofisticadas y baratas tecnologías de comunicación. Los ingresos aumentaron a $121 millones para 1998–1999; hacia 2012, se acercaron a $6400 millones en Estados Unidos, con ingresos netos superiores a $1500 millones. En el camino, el recuento de empleados creció de los "siete fundadores" hasta 132 mil en 2011.

Enunciando (y reenunciando) una misión

Aunque hoy es un gigante mundial, Infosys comenzó con objetivos humildes. Murthy, junto con seis amigos, se reunió en su pequeño apartamento para debatir sobre la misión de la empresa. Resolvieron que su misión no era, dice, "ser la mejor empresa, la más grande o la más rentable, sino ganarse el respeto de todos los grupos de interés.... Mi opinión era que si buscábamos

respeto, automáticamente haríamos lo correcto para cada uno de ellos. Satisfaríamos a nuestros clientes, seríamos justos con nuestros empleados, y seguiríamos los mejores principios con respecto a los inversionistas.... No violaríamos las leyes y, finalmente, haríamos una diferencia en la sociedad.... [A]utomáticamente, obtendríamos ingresos y utilidades y todo eso". Murthy agrega: "Empezamos como siete personas en 1981, con $250. Teníamos un solo cliente.... Nunca imaginamos que llegaríamos hasta aquí".

Aunque muchas empresas exitosas comparten metas similares, la visión expresada al fundar Infosys es un legado que sus líderes trabajan fervientemente por imbuir en toda la empresa. Comienza en su declaración de misión: "Alcanzar nuestros objetivos en un ambiente de justicia, honestidad y cortesía hacia nuestros clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general". Traduce estos ideales en los pilares filosóficos de la cultura de la organización. Más poéticamente, declara: "Creemos que la almohada más suave es una conciencia limpia. Los valores que nos impulsan subrayan nuestro compromiso:

- *Deleite del cliente* Superar las expectativas del cliente constantemente.
- *Liderazgo por ejemplo* Establecer en nuestro negocio normas y transacciones, y ser un ejemplo para la industria y para nosotros mismos.
- *Integridad y transparencia* Ser éticos, sinceros y abiertos en todas nuestras transacciones.
- *Justicia* Ser objetivos y estar orientados hacia las transacciones, y ganar así confianza y respeto.
- *Búsqueda de la excelencia* Luchar sin tregua, mejorándonos constantemente, mejorando nuestros equipos, nuestros servicios y nuestros productos para convertirnos en los mejores".

La ciencia de ser inteligente

En Infosys, los ejecutivos de alto nivel enfatizan la importancia de desarrollar objetivamente el conocimiento riguroso a través de un proceso de observación, recopilación de datos, análisis y conclusión. Una gestión capaz, razonan, permite traducir los nuevos conocimientos en soluciones pioneras de software. Sin embargo, como dice el refrán, incluso la más grandiosa visión depende del éxito de los más pequeños detalles. La evolución y el éxito de Infosys —le tomó a la empresa 23 años convertirse en una compañía de mil millones de dólares, pero sólo 23 meses duplicar eso— depende de sus componentes más pequeños.

Infosys sostiene firmemente que este conocimiento no puede archivarse en una base de datos estática. Por el contrario, su conocimiento está encapsulado en la gente que contrata. Explica Murthy: "Nuestro respeto por nuestros profesionales puede resumirse en nuestra creencia de que la capitalización de mercado de Infosys se vuelve cero después de que terminan las horas de trabajo a las 5 p.m., no importa lo que fuera durante el día.... Es nuestra creencia que el primer deber de una corporación es mantener el respeto y la dignidad del individuo".

Reclutamiento: buscando la "capacidad de aprendizaje"

Las empresas de rápido crecimiento a menudo tienen dificultades para comunicar sus valores centrales a los nuevos empleados. Infosys no fue la excepción. Sin embargo, destaca su enfoque de socialización de los empleados hacia la filosofía y las prácticas de la empresa. En 2010, la empresa dotó de personal a unos 25 mil puestos de trabajo. Aunque los trabajos de nivel más básico tuvieron sueldos anuales de menos de $10 mil, más de 4 millones de personas solicitaron empleo. Unos 77 mil solicitantes presentaron un examen riguroso compuesto por ecuaciones matemáticas y rompecabezas de lógica diseñados para evaluar su aptitud en cuanto a "su capacidad de aprendizaje" (jerga de Infosys para señalar que alguien estudia rápido). Entonces, aproximadamente 61 mil fueron entrevistados y 26 200 recibieron ofertas.

Quienes libraron esos obstáculos compartían características similares. En primer lugar, eran extremadamente inteligentes. También habían demostrado la habilidad de aprender rápidamente —una competencia crítica dada la naturaleza dinámica de la empresa y sus mercados—. De hecho, la capacidad de aprendizaje fue precisamente un criterio clave en la selección, promoción y retención porque la rápida evolución de la tecnología de información exige trabajadores que puedan aprender a medida que la tecnología avanza, que surgen los clientes y que cambian las circunstancias de mercado. Además, Infosys filtraba a las personas por su actitud general, buscando aquellos individuos con perspectivas positivas de la vida.

Transferir una comprensión de la empresa a los nuevos empleados exige más que simplemente escoltar a las nuevas contrataciones hasta su estación de trabajo personal, en su primer día, y dejarlos sueltos. La importancia de los valores y las visiones para las prácticas y el desempeño pone énfasis en transferir resueltamente la cultura de la corporación. El CEO de Infosys Nandan Nilekani lo resumió así: "No hay muchas empresas creciendo así.... Las empresas no han estado invirtiendo lo suficiente en las personas. En lugar de entrenarlos, les dejan ir. Nuestra gente es nuestro capital. Cuanto más invirtamos en ella, más eficaz puede ser". Para ello, Infosys invierte $65 de cada mil en ingresos en programas de capacitación e iniciativas educativas. Ningún competidor iguala esta suma; la mayoría se quedan muy cortos.

Capacitación: predicar el "evangelismo técnico"

La capacitación y el desarrollo comienzan de inmediato en "Infosys U". A pesar de que las nuevas contrataciones sobresalen académicamente, todas pasan por un campo de entrenamiento extremadamente exigente de 14 semanas. Cada empleado asiste a un riguroso programa de capacitación, tomando clases con más de 250 instructores —o en el mundo de Infosys, los llamados "evangelistas técnicos"—. El trabajo del curso incluye habilidades de pensamiento analítico y para resolver problemas, principios de operación de sistemas de gestión de bases de datos y redes de información. Con el tiempo, a medida que Infosys amplió sus operaciones a los mercados extranjeros, enriqueció el currículo para incluir perspectivas de redes sociales e instrucción sobre creación de equipos, dar la cara al cliente, etiqueta en los negocios y habilidades de negociación.

El plan de estudios comunica los valores, sistemas y procesos de la empresa. En particular, trata sobre un aspecto intrigante de la psique hindú. Como explica Murthy: "Nos dimos cuenta de que nuestro reto es tomar la mentalidad reactiva de los jóvenes hindúes y cambiarlos en solucionadores de problemas proactivos. En general, debido a nuestra cultura, antecedentes familiares, etc., somos reactivos. Para cambiar eso, tenemos que entender la resolución de problemas como una ciencia y un arte. Tenemos que entender el pensamiento algorítmico".

Para el estudiante promedio estresado y trabajador, sobrevivir al programa de capacitación no es ninguna garantía de que se "graduará", a pesar de los costos de entrenamiento de $5 mil por estudiante. Completar el programa es ganar un puesto para presentar dos exámenes integrales de tres horas. Pasarlos cambia la condición de ser un "fresco" a un "Infoscion".

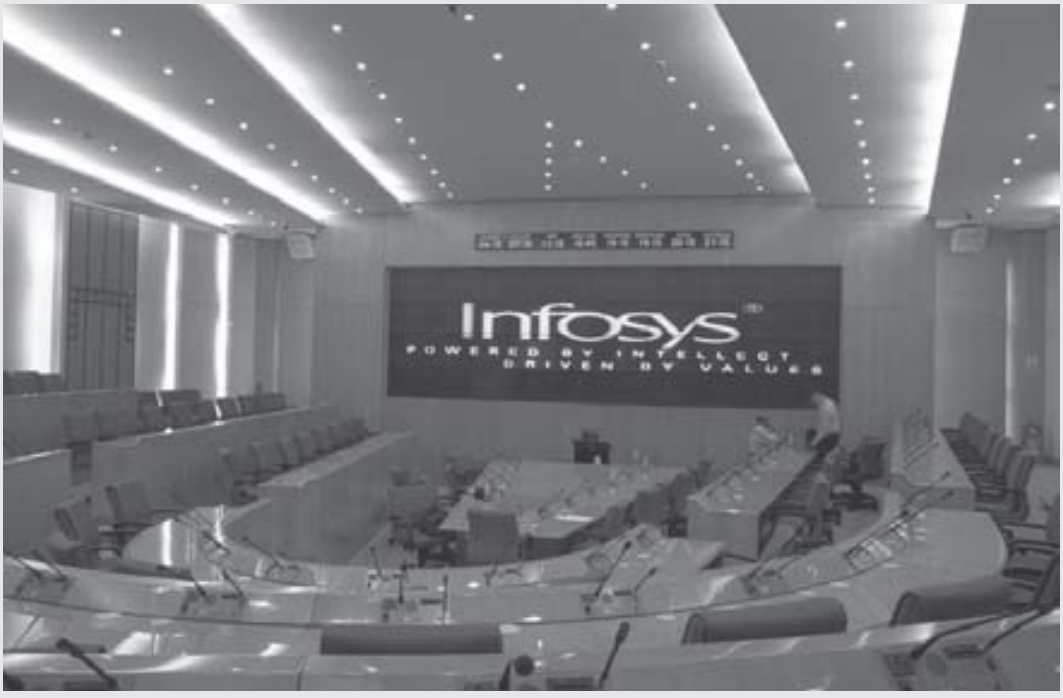
Aprovechar un grupo de trabajo global

La distribución geográfica de los clientes de Infosys —empresas de 18 países representan el 98 por ciento de su negocio— la empujó a diversificar su acervo de mano de obra y asegurar su capacidad para ofrecer un excelente servicio. Karthik Sarman, vicepresidente asociado de recursos humanos, razona: "Un trabajador japonés tenderá a hacerlo mejor en Japón. Es una cuestión de ser capaz de conectarse con los clientes más allá del nivel técnico". Por lo tanto, Infosys lanzó su programa de talento global para reclutar a candidatos de todo el mundo. El objetivo era contratar personas con una comprensión especializada sobre la orientación cultural de los clientes.

Ser cuidadosa acerca de la contratación de personas que desconocieran sus enfoques impulsó a Infosys a llevar empleados de otros países a Bangalore para su educación técnica y socialización ejecutiva. Los nuevos reclutas visitan India para cumplir un programa de orientación y formación de seis meses, y luego regresan a sus países de origen como agentes locales. Las primeras generaciones de este programa incluyeron "Infoscions" de China, Mauricio y Estados Unidos. La búsqueda de talento más allá de las fronteras del país de origen ha resultado exitosa —los empleados de Infosys representan 75 nacionalidades que hablan más de 40 idiomas—. Sin embargo, Sarman observa: "[L]a necesidad de talento calificado será más urgente a medida que continuemos madurando".

"No hay pasado, no hay credo, sólo mérito"

Hasta el momento, la evolución desde una empresa incipiente hasta un gigante global ha ido bien. El rendimiento sugiere que Infosys comanda un agudo sentido de cómo una empresa construye para tener éxito en los mercados globales. De hecho, al llegar su 30 aniversario, Infosys continúa inspirando confianza entre sus clientes, inversionistas y otros miembros. Una



Comunicar una visión
Auditorio ubicado en el campus de Bangalore de Infosys. Proclamado en la pantalla está el mensaje: "Accionado por el intelecto, conducido por valores", que ancla la cultura organizacional de la empresa.
Fuente: © Belinda Lawley / Alamy

vez más, en 2010 fue calificada como la empresa más admirada de India por noveno año consecutivo. También, fue calificada entre las diez principales empresas de tecnología globales en rendimiento anual total para el accionista.[88]

Tres retos

Enfrentar la prueba de los mercados y el desafío de rivales es ámbito de Infosys, señala Murthy, siempre que la empresa continúe progresando. Esta tarea establece claros imperativos:

> *Nuestro mayor reto es ser quienes determinan el problema y proactivos, en lugar de ser solucionadores reactivos de problemas. En este momento, resolvemos problemas que nuestros clientes definen. Tenemos que ser capaces de ir con los clientes y decirles: "Éstos son los problemas a los que creemos se enfrentará y aquí están algunas soluciones". Nuestro enfoque es proporcionar soluciones que aprovechen la tecnología de información. Tenemos que ayudar a moldear el diseño de las soluciones de tecnología y luego implementar esas soluciones. Éste es el mayor desafío que enfrentamos —no hay duda sobre eso.*
>
> *El segundo desafío es volverse cada vez más y más multicultural. Tenemos en marcha esfuerzos para integrar a las personas a través de diversas culturas. Por ejemplo, en los grandes contratos nos aseguramos que contribuyan personas de diferentes partes del mundo, sobre una base colaborativa, para preparar una propuesta, defenderla y ejecutarla. También ponemos gran énfasis en el liderazgo integrador. Rotamos a gerentes seleccionados de nuestras operaciones en todo el mundo a través de nuestro instituto de liderazgo de Infosys. Pero hay mucho más que debemos hacer. Por ejemplo, no ha sido fácil para nosotros transferir a alguien de Estados Unidos a India. Somos capaces de transferir personas de Estados Unidos a Europa y de una función a otra —desde el desarrollo de software hasta ventas y marketing, por ejemplo—. Pero no es fácil transferir a un empleado de Estados Unidos a India.*
>
> *Finalmente, el tercer reto es continuar conservando el alma de una pequeña organización en el cuerpo de una gran organización. Será complicado equilibrar la tensión entre ampliar la organización tan rápidamente como lo venimos haciendo con la necesidad de mantener procesos disciplinados, así como una organización multicultural integrada.*

Infosys, siempre humilde pero sinceramente segura de sí misma, cree que ha construido una organización que puede enfrentar estos desafíos con éxito y, declara su CEO: "Ganar en un mundo globalizado". ■

PREGUNTAS

1. A medida que crece y se globaliza, ¿cómo podría Infosys conservar los valores sobre los que fue fundada?
2. ¿Qué problemas de organización opina usted que resultarán problemáticos? ¿Cómo utilizaría las fortalezas de la organización actual para manejarlos?
3. Considere las opciones presentadas en el capítulo sobre diseño estructural, coordinación y control, y cultura de la organización. Haga un mapa de la interacción que ocurre entre estas dimensiones en Infosys.
4. ¿Cuáles cree usted que fueron los dos o tres eventos clave que potenciaron la evolución de la organización de Infosys? ¿Cómo opina que se verá la organización de Infosys en 2015?
5. ¿Cómo cree usted que las clases en la universidad corporativa de Infosys difieren de aquellas tomadas en un programa tradicional de licenciatura en administración de empresas?

MyIBLab Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- La organización de una empresa multinacional es una función de cómo define la empresa la estructura que especifica el marco para realizar el trabajo, desarrolla los sistemas que coordinan y controlan lo que se hace, y cultiva valores compartidos entre los empleados.
- Las tendencias ambientales y del lugar de trabajo, junto con las consecuencias de la crisis financiera global, empujan a los gerentes a refinar sus enfoques habituales hacia la organización de sus empresas. Los administradores comparan el modelo clásico de mando y control contra el potencial que tiene el enfoque de coordinación y cultivo de los formatos neoclásicos.
- La diferenciación vertical trata sobre cómo la empresa equilibra la centralización contra la descentralización en la toma de decisiones. La diferenciación horizontal comprende cómo la empresa opta por dividirse en unidades específicas para hacer trabajos específicos.
- En una empresa, la centralización está influida por las presiones para implementar la integración global contra la capacidad de respuesta local, la competencia del personal de la sede contra el de la filial, y la importancia, conveniencia y expectativas de calidad de la decisión en turno.
- Las estructuras clásicas, como los formatos funcional, divisional y matricial, dependen de la jerarquía para organizar los roles, las relaciones y las responsabilidades.
- Las estructuras neoclásicas, como la de red o el formato virtual, disponen los roles de trabajo, las responsabilidades y relaciones, de maneras que se saltan las fronteras horizontales, verticales o externas que bloquean el desarrollo de las relaciones que generan conocimiento y toma de decisiones.
- Las empresas que participan en diferentes estrategias construyen organizaciones diferentes. Las empresas que participan en estrategias internacionales, multidomésticas, globales o trasnacionales adaptan su estructura, sus sistemas y culturas, a sus respectivas demandas.
- La coordinación puede ocurrir vía estandarización, planificación y ajuste mutuo. La estandarización se basa en la especificación de procedimientos estándar de operación; la planificación se basa en objetivos generales y objetivos detallados; y el ajuste mutuo depende de la interacción frecuente entre las partes relacionadas.
- Los sistemas de control ayudan a los gerentes a comparar el rendimiento contra los planes, a identificar diferencias y, donde las encuentran, a evaluar la brecha e implementar medidas correctivas.
- Las empresas ejercen control a través de mecanismos de mercado, burocráticos y de clan. El control de mercado depende de mecanismos externos del mercado, el control burocrático se basa en procedimientos y reglas extensas, y el control de clan se basa en valores compartidos entre todos los empleados.
- La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores compartidos entre los empleados. Los valores se expresan como los patrones de comportamiento o estilo de una organización que los trabajadores fomentan que sigan las nuevas contrataciones.

TÉRMINOS CLAVE

centralización (p. 564)
coordinación (p. 574)
coordinación por ajuste mutuo (pág. 578)
coordinación por plan (p. 577)
cultura de la organización (p. 582)
descentralización (p. 564)
diferenciación horizontal (p. 563)
diferenciación vertical (p. 563)
estado sin fronteras (p. 571)
estructura de red (p. 572)
estructura divisional (p. 567)
estructura funcional (p. 566)
estructura matricial (p. 569)
estructura mixta (p. 569)
estructura organizacional (p. 563)
estructuras neoclásicas (p. 570)
fronteras (p. 571)
globalidad (p. 565)
organización (p. 563)
organización virtual (p. 573)
principio de unidad de mando (p. 569)
sistemas de control (p. 580)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: www.jnj.com; informes anuales de J&J para 2007, 2008, 2009, 2010; "J&J shares climb after upbeat update on its drugs" *BusinessWeek*, www.businessweek.com/ap/financialnews/D9NFV7U00.htm (recuperado el 1 de junio de 2011); Avi Salzman, "J&J Now the 'Best Biotech Play', Says Goldman", *Barrons.com*, blogs.barrons.com/stockstowatchtoday/2011/05/27/jj-now-the-best-biotech-play-says-goldman/ (recuperado el 1 de junio de 2011); Margaret Cronin Fisk y Beth Hawkins, "Johnson & Johnson Hid Antibiotic Levaquin Risk, Lawyer Says - Bloomberg". www.bloomberg.com/news/2011-06-01/johnson-johnson-hid-risks-of-antibiotic-levaquin-lawyer-says-at-trial.html (recuperado el 1 de junio de 2011).

2 "Tylenol (Acetaminophen) To Be Available In Japan In Early Fall, 2000", recuperado el 15 de junio de 2011 de www.pslgroup.com/dg/1d9dfa.htm

3 "The Organization Man, Dead at 76", *Journal of Business Strategy* 18 (1997): 6.

4 Lowell Bryan y Claudia Joyce, "Better Strategy through Organizational Design", *The McKinsey Quarterly* (mayo de 2007).

5 Alfred P. Sloan, John McDonald, eds., *My Years with General Motors* (Nueva York: Doubleday, 1964).

6 Chris Bartlett, "MNCs: Get Off the Reorganization Merry-Go-Round", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1983): 88–101.

7 "Hungry Tiger, Dancing Elephant: How India Is Changing IBM's World", *The Economist* (4 de abril de 2007): 58–61. "A Survey of Globalisation: The Empire Strikes Back", *The Economist*, recuperado el 5 de junio de 2011 de www.economist.com/node/12080723: 72.

8 Peter Drucker, "Managing Oneself", *Harvard Business Review* (1999).

9 Como algunos lo han sugerido: Antes: "Gracias por permitirme trabajar aquí". Hoy: "Mejore mi movilidad profesional o encontraré una empresa que lo haga".

10 Adam Bryant, "Google's 8-Point Plan to Help Managers Improve", NYTimes.com, recuperado el 12 de marzo de 2011 de www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html?hp

11 Craig W. Fontaine, "Organization structure", base de conocimientos de gestión de recursos humanos Northeastern University (agosto de 2007).

12 Harold Sirkin, James Hemerling, Arindam Bhattacharya, *Globality: Competing with Everyone from Everywhere for Everything* (Nueva York: Business Plus, 2008).

13 El Tao ofrece perspectivas sobre este estándar: el segundo principio del taoismo es el del equilibrio dinámico. Siempre hay dos distinciones básicas en la naturaleza, simbolizadas por el yin y el yang (sol y luna, cielo y tierra, oscuridad y luz, caos y orden, etc.), pero el taoismo ve el equilibrio como la característica básica que subyace a estas distinciones.

14 Julian Birkinshaw, "The Structures behind Global Companies", *Financial Times* (4 de diciembre de 2000): 2–4.

15 "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.

16 Andria Cheng, "Nike Reorganizes into Six Geographic Regions: Faster-Growing China, Eastern Europe regions to be Managed Separately", *MarketWatch* (20 de marzo de 2009).

17 "Japanese Firms Push into Emerging Markets: The New Frontier for Corporate Japan", *The Economist*, recuperado el 19 de abril de 2011 de www.economist.com/node/16743435

18 John W. Hunt, "Is Matrix Management a Recipe for Chaos?", *Financial Times* (12 de enero de 1998): 10.

19 Richard Hodgetts, "Dow Chemical CEO William Stavropoulos on Structure", *Academy of Management Executive* (30 de mayo de 1999): 30.

20 John Gapper y Nicholas Denton, "The Barings Report", *Financial Times* (18 de octubre de 1995): 8.

21 "Axe to Fall Heavily at IBM, Unions Fear", *New York Times* (6 de mayo de 2005): A-1.

22 El modelo de estrategia-estructura-sistemas fue adoptado primero por General Motors, DuPont, Sears y Standard Oil en la década de 1920. No fue sino hasta la etapa de posguerra de la Segunda Guerra Mundial que muchas empresas comenzaron a desarrollar estructuras divisionales que luego condujeron a la rápida adopción de las estrategias de diversificación. Algunos razonan que la estructura de redes y sus variantes seguirán el mismo patrón, pasando de ser pocas a principios de la década de 2000 hasta muchas en décadas subsecuentes

23 "Hungry Tiger, Dancing Elephant: How India Is Changing IBM's World", *The Economist* (4 de abril de 2007): 58–61.

24 Igual que estas demandas impulsan el surgimiento de la estrategia trasnacional, también impulsan lo que algunos ampliamente llaman la *organización trasnacional*.

25 Otros señalaron a W. L. Gore y su filosofía igualitaria de la fuerza laboral —sin títulos, los trabajadores colaboran en equipos pequeños, y sin jerarquía, todo lo cual impulsa la creatividad y la innovación: "Trabajamos duro para maximizar el potencial individual, manteniendo un énfasis en la integridad del producto y cultivando un entorno donde la creatividad puede florecer", dice la CEO Terri Kelly—. "Una creencia fundamental en nuestra gente y sus capacidades continúa siendo la clave para nuestro éxito, incluso mientras nos ampliamos globalmente". "No es una empresa para todos", dice Brinton. "Se necesita un tipo especial de persona para ser eficaz aquí —alguien que realmente sea un apasionado de compartir la información, en contraposición a alguien que la controla".

26 "Hungry Tiger, Dancing Elephant: How India Is Changing IBM's World.

27 "The World According to Chambers", *The Economist* (27 de agosto de 2009): 81–84.

28 Por ejemplo, en el caso de este último, las personas ven que los ejecutivos de alto nivel tienen conocimientos especializados que les dan respeto personal así como poder posicional. Así, cuanto más poder les de su conocimiento, menos incentivos tendrán para compartirlo con los demás. Esto desarrolla límites entre los diferentes niveles de la jerarquía.

29 Hiroko Tabuchi y Brooks Barnes, "Sony Chief Is Still in Search of a Turnaround", *New York Time*s (26 de mayo de 2011): A-1.

30 Sony añade otro ángulo de análisis. En el capítulo 11, describimos cómo Sony tuvo grandes pérdidas mientras los mercados, debilitados por la crisis global, exponían las debilidades presentes en su sistema. Luchando por salvar la firma, el CEO Sir Howard Stringer sintió la necesidad de revitalizar la cultura empresarial para encender nuevas relaciones y disparar nuevas maneras de pensar. La reorganización comenzó en la primavera de 2009. Los ejecutivos de alto nivel que se oponían a los esfuerzos de reestructuración fueron reemplazados por cuatro jóvenes y leales tenientes —llamados "los Cuatro Mosqueteros"— para que dirigieran el negocio rediseñado de Sony. Irónicamente, explicó Sir Howard: "Cuando llegó esta crisis, para mí fue una bendición, porque pude reorganizar la empresa sin tener que batallar con las fuerzas del estatus quo"; "Game on: Sir Howard Stringer Believes He Is Finally in a Position to Fix Sony", *The Economist* (5 de marzo de 2009): 73.

31 Declaración de la carta de Jack Welch a los accionistas, "Boundarylessness Company in a Decade of Change", incluida en el Informe anual de 1990 de GE.

32 W. Baker, *the Network Organization in Theory and Practice*. En N. Nohria y R. Eccles (eds.), *Networks and Organizations* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1992), 327–429.

33 El keiretsu apareció en Japón durante el "milagro económico" que siguió a la Segunda Guerra Mundial. Antes de que Japón se rindiera, la industria japonesa era controlada por grandes monopolios verticales controlados por familias, llamados zaibatsu.

34 "A Tangled Web", *Financial Times* (12 de junio de 2001): 7.

35 J. Lipnack y J. Stamps, *Virtual Teams: Researching across Space, Time, and Organizations with Technology* (Nueva York: John Wiley and

Sons, 1997); 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.

36 Manju Ahuja y Kathleen Carley, "Network Structure in Virtual Organizations", recuperado el 10 de junio de 2011 de http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/ahuja.html

37 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): 375–391; Philip J. Holt y James E. Lodge, "Merging Collaboration and Technology: The Virtual Research Organization", *Applied Clinical Trials* 12 (octubre de 2003): 38–42.

38 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.

39 Theresa Howard, "StrawberryFrog Hops to a Different Drummer", *USA Today* (10 de octubre de 2005): C-1.

40 Hay tendencias similares sucediendo en otras industrias. El campo jurídico, por ejemplo, cada vez recompensa más la eficacia. "Clearspire, una organización virtual, depende del trabajo de unos 20 abogados que trabajan en mayor medida desde su hogar, colaborando en una plataforma multimillonaria que simula una oficina virtual. Un abogado que da un vistazo a una de sus colegas de inmediato ve una imagen de ella en el teléfono cuando está, en realidad, hablando por el teléfono. Los clientes usan la plataforma también, comentando o incluso modificando sus propios documentos a medida que se van redactando. Los abogados convencionales son mucho menos abiertos; "Bargain Briefs", *The Economist* (13 de agosto de 2011): 64.

41 Dmitry Ivanov, Boris Sokolov y Joachim Kaeschel, "Structure Dynamics Control-Based Framework for Adaptive Reconfiguration of Collaborative Enterprise Networks", *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 17 (2009): 23.

42 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): 331–350.

43 Patrick Kiger, "Hidden Hierarchies", *Workforce Management* (27 de febrero de 2006): 24.

44 Beaman, Karen, "An Interview with Christopher Bartlett", *Boundaryless HR: Human Capital Management in the Global Economy* (San Francisco: IHRIM Press, junio de 2002).

45 Darrell Rigby, "Bain & Company's 2005 Management Tools & Trends", recuperado el 2 de agosto de 2005 de www.bain.com/management_tools

46 Adam Lashinsky, "Chaos by Design", *Fortune* (2 de octubre de 2006); Geoffrey Colvin, "Managing in Chaos", *Fortune* (2 de octubre de 2006).

47 Steve Lohr, "How Crisis Shapes the Corporate Model", *The New York Times* (28 de marzo de 2009).

48 Lowell Bryan y Claudia Joyce, "The 21st-Century Organization", *The McKinsey Quarterly* 3 (2005).

49 Loren Cary, "The Rise of Hyperarchies", *Harvard Business Review* (marzo de 2004).

50 Karl-Heinrich Grote y Erik K. Antonsson (eds.), *Springer Handbook of Mechanical Engineering* (Nueva York: Springer, 2009): 1344.

51 The Boston Consulting Group, "Reorganized Information Processing Vital to Improving U.S. Intelligence Capabilities", *BCG Media Releases*, recuperado el 6 de mayo de 2007 de www.bcg.com/news_media/news_media_releases.jsp?id=928

52 En contraste, uno podría diseñar precisamente una estructura que se ve grandiosa en papel pero tiene dificultades en las pruebas de resistencia de la realidad.

53 Más específicamente, Grove razonaba: "Dejar que el caos reine, entonces jalarle la rienda al caos. ¿Significa eso que no debería planear? No en absoluto. Uno necesita planear de la misma forma que lo hace un departamento de bomberos. No puede predecir los incendios, así que debe dar forma a una organización flexible que sea capaz de responder ante eventos impredecibles"; Michael E. Rock, "Case Example: Intel's Andy Grove", *CanadaOne*, recuperado el 31 de octubre de 2007 de www.canadaone.com/magazine/mr2060198.html

54 Michel Domsch & Elena Hristozova, (eds.), *Human Resource Management in Consulting* (Nueva York: Springer, 2006).

55 Anoop Madhok, "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach". *Journal of International Business Studies* (2006): 30–43.

56 Daniel Erasmus, "A Common Language for Strategy", *Financial Times* (5 de abril de 1999): 7–8.

57 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.

58 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): 217–233.

59 Sam Folk-Williams, "Designing Open Collaboration in Red Hat Global Support Services", Management Innovation eXchange, recuperado el 2 de junio de 2011 de www.managementexchange.com/story-36

60 En última instancia, todas las EMN regulan lo que hacen las personas. Si no lo hacen, las consecuencias pueden ser graves. No hacerlo, como vimos en la crisis global de créditos, permite a gerentes oportunistas emprender acciones que pueden quebrar la empresa. Las experiencias en varias empresas, como Citibank, UBS, Siemens, Merrill Lynch, Lehman, Royal Bank of Scotland, AIG y Société Générale, muestran dramáticamente cómo los controles débiles permiten el oportunismo destructivo.

61 El control de clan representa valores humanistas que contrastan con las normas científicas del control burocrático.

62 Si se ejecutan mal, las visitas promueven la tensión. La experiencia sugiere "reglas" para optimizar tales visitas. Si los gerentes de las filiales tienen demasiadas actividades sociales y no les dan la importancia requerida a las duras revisiones de negocios, el personal corporativo verá el viaje como un desperdicio. Si el personal corporativo visita sus filiales de clima caliente durante las estaciones de clima frío en la sede, los empleados locales podrían percibir sus viajes como diversión. Además, si los visitantes sólo llegan cuando están molestos con el desempeño local, el personal de la filial puede estar a la defensiva.

63 "The World According to Chambers".

64 Por ejemplo, el minorista japonés Ito-Yokado, que posee y opera la franquicia de tiendas de conveniencia 7-Eleven en Japón, vincula las cajas registradoras de las tiendas en un sistema ERP (planificación de recursos empresariales). Registra las ventas y supervisa el inventario, y programa las tareas diarias y semanales. También mide el uso de los gerentes de herramientas analíticas, gráficas y de pronósticos; N. Shirouzu y J. Bigness, "7-Eleven Operators Resist System to Monitor Managers", *Wall Street Journal* (16 de junio de 1997): B1.

65 Eric Flamholtz y Rangapriya Kannan-Narasimhan, "Differential Impact of Cultural Elements in Financial Performance", *European Management Journal* (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.

66 Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: HarperCollins, 2001). Por ejemplo, sobre la importancia de la tecnología, Collins informa que "80 por ciento de los buenos y grandiosos ejecutivos —de más de 1400 compañías en un lapso de 15 años— que entrevistamos ni siquiera mencionaron la tecnología como uno de los cinco principales factores en la transición".

67 Big US Firms Shift Hiring Abroad, *Wall Street Journal* (19 de abril de 2011): B1.

68 H. Schwartz, "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics* (1981). Andrew Klein, "Corporate Culture: Its Value as a Resource for Competitive Advantage", *Journal of Business Strategy* (2011): 21–28.

69 Bain & Company, "Executives Are Taking a Hard Look at Soft Issues" (27 de marzo de 2007), recuperado el 31 de octubre de 2007 de www.bain.com/bainweb/publications/printer_ready.asp?id=25728

70 Ibídem.

71 Dinker Raval y Bala Subramanian, "Effective Transfer of Best Practices across Cultures", *Competitiveness Review* (verano-otoño de 2000): 183.

72 La severidad de este problema es proporcional a la importancia de las relaciones que generan conocimiento y toma de decisiones para la organización de la EMN; Alison Maitland, "Bridging the Culture Gap", *Financial Times* (28 de enero de 2002): 8.

73 Tatiana Kostova, "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *Academy of Management Review* 24 (1999): 308–324; 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 conocer un análisis sobre cómo las capacidades aumentan con la experiencia, vea 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): 1028–1038.

74 "Staffing Globalisation: Travelling More Lightly", *The Economist* (23 de junio de 2006): 55.

75 Leslie Gross Klaff, "Many People, One Mattel", *Workforce Management* (marzo de 2004): 42–44.

76 Martin Fackler, "The 'Toyota Way' Is Translated for a New Generation of Foreign Managers", *New York Times*, recuperado el 5 de agosto de 2010 de www.nytimes.com/2007/02/15/business/worldbusiness/15toyota.html

77 *The Toyota Way*, recuperado el 25 de mayo de 2011 de http://secure.wikimedia.org/wikipedia/en/wiki/The_Toyota_Way

78 Ibídem.

79 Rebecca Knight, "Corporate Universities: Move to a Collaborative Effort", *Financial Times* (19 de marzo de 2007).

80 Donna Fenn, "Corporate Universities for Small Companies", *Inc.com*, recuperado el 6 de mayo de 2007 de www.inc.com/magazine/19990201/730.html

81 Jeanne C. Meister, *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force* (Nueva York: McGraw-Hill, 1998).

82 John Griffiths, "Unipart University", *Financial Times* (21 de marzo de 2002).

83 El foso es la parte más baja de una iluminada sala de conferencias de muchos niveles.

84 Della Bradshaw, "LVMH", *Financial Times* (21 de marzo de 2002).

85 Steve Trehern, "More Than Just Learning Process", *Financial Times* (21 de marzo de 2002).

86 Kelley Holland, "Is It Time to Retrain B-Schools? *New York Times* (14 de marzo de 2009): A-1.

87 ***Las fuentes 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: Instrucciones globales; Lecciones de vida de Narayana Murthy, Rediff, recuperado el 16 de junio de 2009 de www.rediff.com/money/2007/may/28bspec.htm. La asombrosa historia de Infosys, *Rediff*, recuperado el 16 de junio de 2009 de http://specials.rediff.com/money/2006/jul/11sld1.htm. "Infosys Rejects 94% Job Applicants, also Gets Rejected by Many", *Economic Times*, recuperado el 24 de mayo de 2011 de articles.economictimes.indiatimes.com/2010-05-31/news/27624027_1_net-addition-gross-addition-applicants; "Infosys Technologies Toughs Out Global Storm to Win Asia 200 in India", *WSJ.com*, recuperado el 19 de mayo de 2011 de online.wsj.com/article/SB10001424052702304173704575577683613256368.html

88 "2010 Value Creators", Informe del Boston Consulting Group, recuperado el 19 de mayo de 2011 de www.infosys.com/Links/redirectlink.aspx?id=bcg-file59590.aspx

capítulo 16

Marketing global



Fuente: © Ralukatudor (Raluka Tudor) | Dreamstime.com

Objetivos

1. Comprender una variedad de políticas internacionales de producto y sus circunstancias apropiadas.
2. Estar conscientes de las alteraciones de producto cuando se decide entre los programas de marketing estandarizados y los diferenciados entre países.
3. Apreciar las complejidades de la fijación de precios cuando se vende en mercados extranjeros.
4. Familiarizarse con las diferencias entre países que podrían necesitar alteraciones en las prácticas promocionales.
5. Comprender las distintas estrategias de *branding* que las empresas podrían emplear internacionalmente.
6. Distinguir entre las prácticas eficaces y las complicaciones de la distribución internacional.
7. Percibir por qué y cómo podría variar el énfasis dentro de la mezcla de marketing entre un país y otro.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Los mercados tienen costumbres y las comunidades tienen tradiciones.

—Proverbio vietnamita



CASO Tommy Hilfiger

Es Tommy esto y Tommy aquello
—Rudyard Kipling, "Tommy"

Mark Twain dijo: "La ropa más fina es la piel de una persona, pero claro, la sociedad demanda más que eso".[1] Tommy Hilfiger, una de las notables marcas internacionales posicionada dentro de la altamente competitiva industria del vestido, ejemplifica los esfuerzos por desarrollar y responder a esas demandas. Hilfiger ha añadido líneas de producto tales como perfumes, ropa de cama, productos para el baño, anteojos y equipaje. También adquirió la etiqueta Karl Lagerfeld, pero nuestro análisis se concentra en las marcas de ropa que usan el nombre Hilfiger. Antes de que examinemos sus prácticas internacionales de marketing, demos un vistazo a la descripción e historia de la empresa.

UNA BREVE HISTORIA

El temprano éxito de la marca Hilfiger se debió en gran medida a dos hombres: el diseñador estadounidense Tommy Hilfiger y el magnate de los textiles Mohan Murjani. Hilfiger diseñaba pantalones de mezclilla para Jordache, pero en 1984, cuando tenía 33 años, Murjani lo buscó para que fuera el diseñador de Murjani International. Como una de las personas fundamentales para desencadenar la fiebre por los pantalones de mezclilla de diseñador en la década de 1970, Murjani deseaba desarrollar una nueva marca de ropa que ofreciera una línea un poco menos juvenil y exclusiva (preppy) a precios más accesibles que la de Ralph Lauren y con la que pensaba atraer de manera masiva a un público joven.

El éxito de las ventas llegó rápidamente para la marca Hilfiger, pero Murjani International enfrentaba problemas financieros y dificultades para dividir su atención entre las diferentes marcas que se vendían en las mismas tiendas departamentales. Hilfiger, Murjani y otros dos inversionistas compraron Murjani International en 1988 y le cambiaron el nombre a Tommy Hilfiger. En 2009, Phillips-Van Heusen (ahora PVH) compró la empresa.

Hilfiger comenzó únicamente con una línea para hombres, pero ha añadido ropa para mujeres y niños. En todo el mundo, hay más de 1000 tiendas Tommy Hilfiger, y las ventas fuera de Estados Unidos ahora representan más de la mitad de las ventas totales. Europa representa la porción más grande de las ventas internacionales de Hilfiger, aunque también tiene tiendas en Asia, Sudamérica y Medio Oriente. La fotografía que abre el capítulo muestra un aparador de Tommy Hilfiger en Florencia, Italia.

PROMOCIÓN Y BRANDING

La promoción y el branding (o posicionamiento de marca) de Hilfiger han estado tan entrelazados que es casi imposible separarlos. Al principio, Murjani detectó dos necesidades primarias: convencer a las tiendas de que se abastecieran con una nueva marca y convencer a los clientes de quererla. Aunque su presupuesto publicitario para el primer año (1985) era de 1.4 millones de dólares estadounidenses —bastante pequeño para vender en el mercado de consumo masivo, en especial para una marca desconocida— los anuncios estaban dirigidos estrictamente para dar a conocer el nombre de Tommy Hilfiger. Colocó anuncios a doble página en las principales revistas y diarios, junto con una cartelera en Times Square en Nueva York en la que no se mostraba ropa ni modelos. Los anuncios incluían la cara de Hilfiger, el logotipo elegido para la ropa, y palabras que lo describían como alguien que estaba a la par de diseñadores como Ralph Lauren, Perry Ellis y Calvin Klein.

Los anuncios eran tan inusuales que la marca obtuvo *publicity* gratuito mediante críticas en los diarios. Incluso Johnny Carson bromeaba sobre Hilfiger en su popular programa de televisión nocturno. En corto tiempo, las encuestas realizadas en Nueva York revelaron que las personas pensaban en Hilfiger como en uno de los cuatro o cinco diseñadores estadounidenses más importantes. Las tiendas departamentales y de especialidad estaban dispuestas a vender la ropa, y el público amante de los logotipos estaba apresurándose a comprarla. También hubo cierta coordinación de tiempo que resultó afortunada porque muchos gerentes jóvenes estaban dispuestos a ser vistos en ropa casual de alta gama durante los nuevos y populares días laborales de "viernes casual".

Al inicio, Hilfiger recibió mucho publicity en columnas de diarios y revistas a nivel global que mencionaban o mostraban a celebridades vistiendo su ropa. Estas celebridades constituían ciertamente un grupo ecléctico e incluían a Bill Clinton, el Príncipe de Gales, Michael Jackson, Elton John y Snoop Dogg. Esto alimentaba la imagen de que la ropa Hilfiger tenía caché; así que la imagen de la empresa quedó bastante bien establecida en el ámbito internacional antes de que la empresa se extendiera hacia allá.

Hilfiger ha usado publicidad de celebridades, incluyendo a Sheryl Crow, Jewel, Beyonce y el equipo de marido y mujer que forman el músico David Bowie y la supermodelo Iman. Para ayudar a vender una bolsa de edición limitada para apoyar a Breast Health International, la empresa utilizó a las actrices de cine Renee Zellweger y Claudia Gerini y a la primera dama de Francia, Carla Bruni. Para promover las ventas en India, contrató al actor de Hollywood, Shah Rukh Khan. Más recientemente, Hilfiger ha recurrido también a celebridades difuntas como Grace Kelly y James Dean. Sin embargo, aparte de las celebridades, Hilfiger aprendió que el tipo de modelos que usa para vender su mercancía en Estados Unidos podría no funcionar en Europa. Por ejemplo, sus modelos de ropa interior masculina para Europa, incluyendo los displays de empaques (envases) de punto de compra, deben ser más delgados y menos musculosos que los de Estados Unidos. Pero agregó tras esos modelos masculinos más delgados mujeres con poca ropa y de apariencia seductora en las fotografías. Hilfiger también encontró que su consumidor promedio es más viejo en Alemania que en Estados Unidos, así que desechó el nombre de Tommy Jeans porque sonaba demasiado como un nombre adolescente.

PRODUCTO Y PRECIO

Aunque la promoción temprana con el nombre de la marca fue fundamental para el éxito de Hilfiger, un logotipo y una imagen no son suficientes. Desde el inicio, la ropa Hilfiger ha sido casual y de buena calidad. Es lo suficientemente distintiva en color y forma como para que el público frecuentemente pueda distinguir la ropa Hilfiger de la de sus competidores. (El pequeño logotipo rojo, azul y blanco es, de todas maneras, expuesto visiblemente en la mayoría de la mercancía). No obstante, ésta es una industria en la que las líneas de producto deben evolucionar. Hilfiger dijo: "Las marcas de moda tienen que reinventarse, igual que lo hace Madonna". Hilfiger ha pasado de juvenil y exclusivo a urbano y viceversa.

Inicialmente, Hilfiger se encontró con algunas reacciones negativas en el extranjero ante su imagen de ser una marca estadounidense. Aunque algunos productos estadounidenses de ropa han sido bien recibidos en el extranjero (como los pantalones de mezclilla), muchas marcas de ropa estadounidenses han enfrentado problemas en Europa porque los europeos ven a Francia e Italia como los centros de la moda de alta costura. Así, las marcas de ropa de otros países encuentran difícil superar esta opinión. Sin embargo, Hilfiger ha realzado su cualidad estadounidense, y la percepción de que la marca y el precio están sólo un escalón por debajo de las marcas de lujo puro, le ha ayudado a encontrar un nicho para sus ventas europeas.

Además, Hilfiger se ha encontrado con algunas preferencias nacionales diferentes. Por ejemplo, en Alemania, su mercado europeo más grande, a los hombres no les importa pagar $50 más de lo que cuestan las camisas de más alto precio de Hilfiger en Estados Unidos, pero las desean en un algodón de mayor calidad. Hilfiger se ha encontrado en toda Europa con que apenas hay demanda para los suéteres de algodón que son tan populares en Estados Unidos, así que los ha cambiado por suéteres de lana. Hilfiger se ha ajustado a las preferencias europeas de pantalones de mezclilla de apariencia más delgada y logotipos más pequeños en las camisas. También creó una línea de artículos más lujosos, como chamarras de cuero y suéteres de lana de cachemira para el mercado italiano.

Para hacer estos cambios, Hilfiger estableció un equipo de diseño en Ámsterdam que incluye casi 30 nacionalidades distintas. Ha adaptado su estilo a la demanda europea. El éxito en Europa lo ha llevado a lograr una mayor armonización entre los productos que se ofrecen allá y en Estados Unidos, a desplazarse un tanto más hacia arriba en el mercado estadounidense, y a una mayor dependencia del equipo de diseño europeo.

DISTRIBUCIÓN

En Estados Unidos, Hilfiger por tradición dependía principalmente de las ventas al mayoreo a unas 1800 tiendas departamentales, de las cuales muchas mantenían departamentos independientes de Hilfiger. Se ha mantenido alejada de cadenas que se perciben como de menor lujo, como JCPenney y Sears, pero vende su inventario pasado de moda a cadenas de descuento como T.J. Maxx y Marshalls. Sin embargo, en 2007, Hilfiger otorgó a Macy's derechos exclusivos para vender sus líneas de ropa deportiva. Aunque Macy's tiene unas 800 tiendas, esto requería que Hilfiger retirara ventas de otras tiendas departamentales como Dillard's.

La distribución tal vez sea la principal diferencia con la que se topó Hilfiger al entrar a Europa. Debido a que la empresa tuvo éxito en Estados Unidos al comenzar en las tiendas departamentales, al iniciar en Europa también puso énfasis en las tiendas departamentales. Esto la llevó a su entrada a cadenas líderes como Galeries Lafayette en Francia y El Corte Inglés en España. El CEO de Hilfiger ha descrito al mercado estadounidense como de concentración (mandar mucho a las tiendas departamentales) y al europeo como de dispersión (enviar pequeñas cantidades a pequeñas tiendas que tienen algunas prendas seleccionadas). En Europa los costos operativos son cerca del triple de los de Estados Unidos debido a sus sistemas más fragmentados de venta minorista y mayorista. Hilfiger ahora tiene alrededor de 5 mil cuentas de mayoreo en Europa —muchas más que en Estados Unidos—. Aparte de eso, los márgenes de ganancia europeos al nivel del consumidor final son de 50 a 100 por ciento más altos que en Estados Unidos. El resultado es que los precios de la mercancía Hilfiger son mucho más altos en Europa que en Estados Unidos.

Hilfiger entró en la mayoría de los países asiáticos mediante acuerdos de licencia; sin embargo, a medida que las ventas crecieron sustancialmente en China y Japón, prefirió entrar con capital 100 por ciento propio.

En años recientes, Hilfiger ha estado inaugurando grandes tiendas insignia en locaciones importantes dentro de los mercados grandes, tales como la Quinta Avenida de Nueva York y Campos Elíseos en París. Abrió una tienda insignia en Tokio en 2012. Estas tiendas no sólo sirven para hacer ventas, sino también para mostrar la variedad de mercancías amparadas bajo la etiqueta Hilfiger. Las tiendas extranjeras están decoradas para enfatizar la imagen estadounidense, mientras simultáneamente conectan a Estados Unidos con el país anfitrión. Por ejemplo, la tienda de París tiene un póster de una revista estadounidense con la Torre Eiffel en la portada. Al ubicar las tiendas en áreas de prestigio, Hilfiger promueve un aura de ofrecer productos de lujo.

Existe un antiguo proverbio de que la ropa hace al hombre. Hilfiger, al tiempo que hace y vende ropa, ha tenido éxito en convencer a sus clientes de que su mercancía les ayudará a impulsar (o crear) su propio estatus.



Revisión de concepto

Recuerde que dedicamos una sección completa del capítulo 11 a la cuestión de la "Integración global o sensibilidad local". Como señalamos ahí, cuando se expande hacia mercados extranjeros, una empresa puede ahorrar dinero al estandarizar muchas de sus políticas y —particularmente si está siguiendo una estrategia global de expansión— sus productos. Aquí observamos que la estrategia de comercializar productos estandarizados —es decir, ofrecer las mismas versiones o similares a segmentos globales específicos— cae en un extremo del espectro de integración global-sensibilidad local.

Introducción

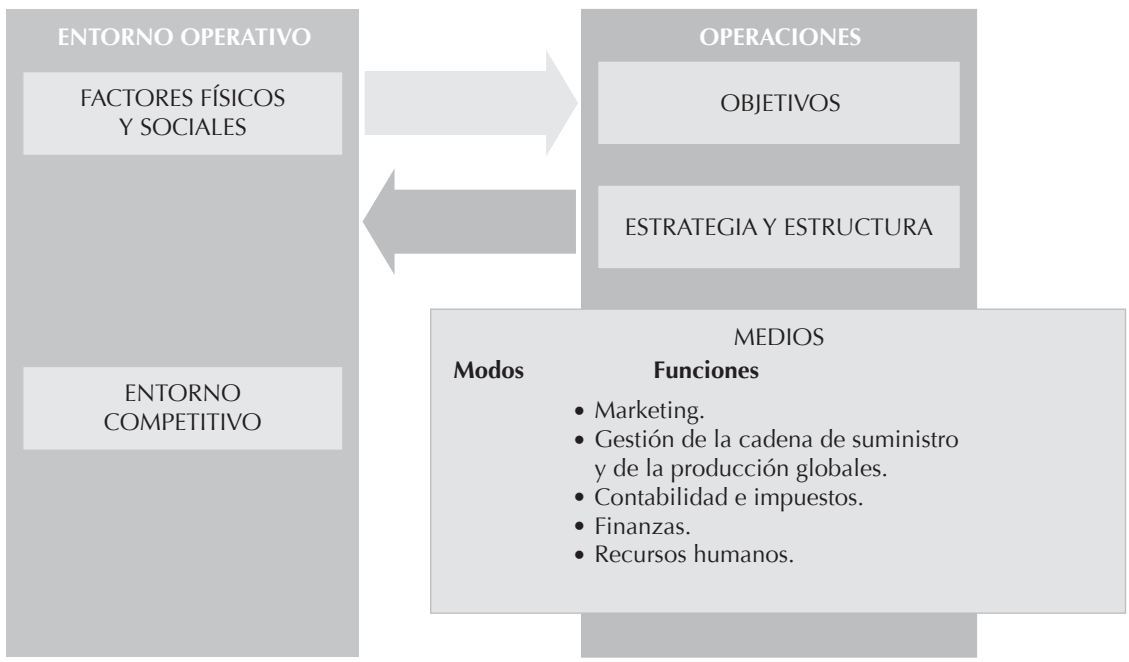
Como señala el caso de Hilfiger, los principios de marketing similares en mercados domésticos y extranjeros sostienen que independientemente de dónde opere una empresa, debe tener servicios y productos deseables, informarle a la gente sobre ellos y ofrecerlos a precios aceptables en ubicaciones accesibles favorecidas por los consumidores. Sin embargo, las diferencias entre países pueden causar que las empresas apliquen estos principios de manera diferente en el extranjero, por ejemplo, ofreciendo variaciones de producto para que coincidan con las preferencias locales —como ha hecho Hilfiger al ofrecer una mayor calidad de algodón en sus camisas vendidas en Alemania—. La experiencia de Hilfiger también enfatiza la necesidad de encontrar el equilibrio adecuado entre los beneficios de la sensibilidad local y el aumento de la eficacia en la estandarización.

Cualquier enfoque de marketing que una empresa adopte en el extranjero debe ser compatible con sus objetivos y estrategias generales. Esto no implica que deba seguir la misma estrategia para cada producto o país. Factores tales como el liderazgo en costos o la diferenciación pueden importar más en algunos mercados que en otros. Cuando se elige seguir la misma táctica globalmente, esto puede llevar a, digamos, una orientación de mercado masivo en un país y a una estrategia focalizada en otro. Por último, el grado de estandarización global contra la sensibilidad nacional puede variar dentro de los elementos de la mezcla de marketing, como estandarizar el producto tanto como sea posible mientras se le promueve de forma diferente entre los países.

La figura 16.1 muestra el lugar del marketing en los negocios internacionales. Aquí, analizamos la aplicación de diferentes estrategias de marketing a las operaciones internacionales, examinamos los elementos de la mezcla de marketing en cuanto a producto, fijación de precio, promoción, branding y distribución, y explicamos los principales factores a considerar para cada elemento cuando se opera a nivel internacional. Por último, consideramos la necesidad de variar el énfasis en la mezcla de marketing para que se adapte a las condiciones de cada país.

FIGURA 16.1 El marketing como un medio de 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 se incluyeron *funciones*, y aquí nos concentramos en una de las funciones más importantes: el *marketing*.



Estrategias de marketing

Primero analizamos la aplicación en todo el mundo de las orientaciones de marketing comúnmente encontradas en textos de marketing, luego concluimos mediante el examen de segmentación y determinación de mercado meta y mostrando cómo se relacionan ambas actividades con las orientaciones y los elementos de la mezcla de marketing.

Las estrategias generales de marketing internacional deberían depender de:

- La orientación de marketing de la empresa.
- El mercado meta de la empresa.

ORIENTACIONES DE MARKETING

Cinco orientaciones comunes de marketing pueden aplicarse en todo el mundo: *hacia producción*, *hacia ventas, hacia el cliente, hacia marketing estratégico* y *hacia marketing social*. Cada una se analiza más adelante.

Orientación hacia producción Una empresa puede concentrarse principalmente en la producción —ya sea eficaz o de alta calidad— con poco énfasis en el marketing. En lugar de analizar las necesidades del consumidor de manera más detallada, los gerentes asumen que los clientes desean simplemente precios más bajos o mayor calidad. Aunque este enfoque ha pasado de moda en gran medida, se utiliza internacionalmente para ciertos casos:

El precio es el factor más importante en la venta de muchos productos básicos.

- *Ventas de productos básicos*, especialmente aquellos para los cuales hay poca necesidad o posibilidad de diferenciación de producto.
- *Exportaciones pasivas*, en particular aquellas que sirven para reducir los excedentes en el mercado nacional.
- *Segmentos o nichos de mercado extranjeros* que pueden parecerse a segmentos a los que se dirige en el país de origen.

Ventas de productos básicos Las empresas venden muchas materias primas y productos agrícolas no diferenciados basándose principalmente en el precio, debido a la demanda universal. Sin embargo, incluso para los productos básicos, las empresas a veces obtienen resultados positivos de ventas internacionales a través de la diferenciación, como sucede con la marca Chiquita en el caso de los plátanos.

Además, algunos productores de petróleo, como PDVSA, LUKoil y Aramco, compraron operaciones de marca para la distribución de gasolina en el extranjero con el fin de ayudarles a vender un producto indiferenciado. Los productores de productos básicos también ponen su esfuerzo en el marketing negocio a negocio proporcionando financiamiento innovador y garantizando suministros oportunos y de alta calidad.

Revisión de concepto

Al explicar los acuerdos de integración comercial regional en el capítulo 8, definimos los productos básicos como materias primas o productos primarios (por ejemplo, petróleo crudo, cobre, café). Los productos básicos representan una porción significativa del comercio mundial de mercancías.

Exportaciones pasivas Muchas empresas comienzan a exportar muy pasivamente surtiendo pedidos no solicitados que les llegan desde el extranjero. En este punto, adaptan muy poco sus productos, si acaso lo hacen, a las preferencias de los consumidores extranjeros. Esto es suficiente para muchas empresas que ven las ventas al exterior como simplemente un medio para deshacerse del exceso de inventario que razonablemente no pueden vender en el mercado doméstico. De hecho, si los costos fijos quedan cubiertos por medio de las ventas nacionales, pueden cotizar a menores precios de exportación para liquidar el inventario sin afectar sus mercados internos.

Las ventas pasivas ocurren cuando compradores extranjeros buscan nuevos productos.

Nichos de mercado extranjeros Una empresa puede dirigir un producto a una gran parte del mercado nacional y luego encontrar algunos consumidores en el extranjero que también están dispuestos a comprarlo. Inca Kola, la bebida refrescante de mayor venta en Perú, tiene sólo pequeños nichos de mercado en el extranjero, principalmente entre las personas que la han consumido en Perú. Sin embargo, un nicho de mercado extranjero puede convertirse en mercado masivo, como es el caso de la cerveza Corona de México.

Una empresa también puede utilizar una orientación hacia la producción al vender en países con sólo un pequeño mercado potencial, particularmente en pequeñas naciones en desarrollo. En efecto, el tamaño del mercado no justifica el gasto de alteración —por ejemplo, ni siquiera cambiar los enchufes eléctricos para que se ajusten a los tomacorrientes locales, los compradores locales deben convertirlos ellos mismos.

Un producto sin alteraciones podría tener atractivo en casa y en el extranjero:

- Debido a un derrame de información del producto desde su país de origen.
- A través de un lanzamiento simultáneo en varios países.
- Debido a participación extranjera y nacional en su desarrollo.

Orientación hacia ventas Internacionalmente, una orientación hacia ventas significa que una compañía trata de vender en el extranjero lo que puede vender en su propio país, con el mismo enfoque, en el supuesto de que los consumidores son lo suficientemente similares a nivel mun-

dial. Whirlpool lanzó con éxito sus lavadoras de carga frontal de alta capacidad casi simultáneamente en varios países de esta manera.[2] Una vez operando en el extranjero, un fuerte intercambio de información entre la filial extranjera y la sede puede ayudar a desarrollar productos que pueden ser lo suficientemente estandarizados y aún satisfacer las necesidades de consumidores ubicados en diferentes países.[3]

Esta orientación difiere de la orientación de producción debido a su enfoque activo en lugar de pasivo ante la promoción de las ventas. Sin embargo, existen muchas pruebas anecdóticas sobre fracasos de marketing en el extranjero porque los gerentes asumen sin suficiente investigación que los productos serán aceptados de igual manera que en casa, o que fuertes esfuerzos de ventas en el extranjero pueden superar actitudes extranjeras negativas hacia el producto, el precio o el método de distribución. Aun así, hay ejemplos exitosos de marketing realizado en el extranjero con poca o ninguna investigación sobre lo que quieren los consumidores de otros países.

Por supuesto, algunos bienes distintos de los productos básicos no necesitan adaptación internacional, como las hojas para afeitar, aeronaves, comida para gatos y cámaras fotográficas. Para otros; sin embargo, la empresa puede tener mayor éxito con una orientación de ventas al vender a países culturalmente similares, con una gran cantidad de derrame de información sobre el producto, tal como sucede entre Estados Unidos y Canadá.[4]

La orientación al cliente asume las áreas geográficas como algo dado o determinado.

Orientación hacia el cliente En una empresa que funciona de acuerdo con una orientación hacia ventas, la administración generalmente es guiada por respuestas a preguntas tales como: ¿debería la empresa enviar algunas exportaciones al extranjero? ¿Dónde puede venderse más del producto X? Es decir, el producto se mantiene constante y la ubicación de las ventas es muy variada.

Por el contrario, la orientación al cliente pregunta: ¿qué y cómo puede vender la empresa en el país A o a un tipo particular de consumidores? En este caso, el país o el tipo de consumidor se mantienen constantes y lo que varía es el producto y el método de marketing. Una empresa multinacional es más probable que adopte este enfoque porque encuentra atractivo el tamaño del país y el potencial de crecimiento o el tipo de consumidor en particular. En un caso extremo, se trasladarían productos completamente diferentes —una estrategia poco común que algunas empresas multinacionales, no obstante, han adoptado—. La Compañía Chilena de Fósforos, un productor chileno de cerillos, quería aprovechar el mercado japonés debido a su crecimiento y tamaño. Sin embargo, debido a que los fósforos de la empresa no tenían un precio competitivo en Japón, entró con éxito al mercado haciendo palitos para comer, un producto que utiliza sus recursos forestales de álamo y su capacidad de procesamiento de la madera.[5]

Los proveedores de negocio a negocio pueden estar principalmente interesados en promover sus capacidades de producción, precios y confiabilidad de entrega, en lugar de determinar lo que venderán en los mercados extranjeros. En cambio, dependen de los agentes de compras de otras empresas para conseguir las especificaciones de producto. Por ejemplo, Yue Yuen Industrial de Hong Kong es el fabricante más grande del mundo de calzado de marca, elabora calzado deportivo según las especificaciones de empresas como Nike, New Balance y Adidas.

La estrategia de producto más común es adaptarlo gradualmente.

Orientación hacia marketing estratégico La mayoría de las empresas comprometidas con las ventas continuas y no esporádicas al exterior adoptan una estrategia que combina la producción, las ventas y la orientación al cliente. Las empresas que no hacen cambios para adaptarse a las necesidades de los clientes extranjeros pueden perder demasiadas ventas, especialmente si los agresivos competidores sí están dispuestos a hacerlo. Al mismo tiempo, deben considerar sus habilidades para que no se desvíen mucho de lo que hacen bien. Por lo tanto, dependen de las variaciones de marketing. Cervecerías como Heineken y Stroh enfrentaron restricciones sobre bebidas alcohólicas en Arabia Saudita, y recurrieron a las ventas de cerveza sin alcohol (comercializada como malta), que estaba estrechamente relacionada con las áreas de experiencia de sus directivos. Para entrar en el mercado argentino de construcción de vivienda, Pulte Homes mantiene los mismos planos y el aspecto exterior de sus viviendas de Estados Unidos para obtener economías de estandarización, pero agregó grandes patios traseros y bidés en los baños para adecuarse a las preferencias de Argentina.[6]

Las empresas consideran los efectos sobre los grupos de interés cuando venden o fabrican un producto.

Orientación hacia marketing social Las empresas con orientaciones hacia marketing social prestan mucha atención a los problemas potenciales de tipo ambiental, de salud, sociales y laborales que puedan surgir cuando venden o fabrican sus productos en el extranjero. Por ejemplo,

Tesco está construyendo tiendas "verdes" y ha introducido el etiquetado de carbono en sus productos.[7] Grupos tales como las asociaciones de consumidores, partidos políticos, sindicatos y organizaciones no gubernamentales son cada vez más globalmente conscientes —y ruidosos—. Pueden reprimir la demanda cuando creen que un producto viola de alguna manera su concepto de responsabilidad social.

Cada vez más, las empresas deben tener en cuenta no sólo cómo se adquiere un producto sino también cómo se hace y se dispone de él, y cómo puede cambiársele para ser más socialmente deseable. Estas consideraciones han llevado a Coca-Cola a desarrollar una bebida enriquecida con vitaminas para Botsuana, a distribuir sales de rehidratación en sus cajas de embalaje en varios países y a utilizar envases de vidrio retornables para Argentina y Brasil.[8] Nuestro caso de cierre aborda una empresa conjunta que pretende utilizar la responsabilidad social como ventaja competitiva.



SEGMENTACIÓN Y MERCADOS META

Las empresas deben decidir sus mercados meta, lo cual puede incluir segmentos que existen en más de un país.

Aunque la población y el ingreso pueden dar una estimación aproximada del tamaño del mercado, rara vez puede usarse la misma mezcla de marketing para convencer a prácticamente toda la población de consumir un producto. Así, basadas en las orientaciones que acabamos de analizar, las empresas deben segmentar los mercados para sus productos y servicios y después decidir a quién dirigirlos y cómo hacerlo. La manera más común es a través de la demografía, por ejemplo, por ingresos, edad, género, origen étnico, religión, o una combinación de estos factores (por ejemplo, un segmento que conste de mujeres de 20 a 30 años que ganen entre $20 mil y $30 mil al año). Las empresas pueden afinar aún más estos segmentos agregando psicografía (actitudes, valores y estilos de vida). Internacionalmente, existen tres enfoques básicos de segmentación.[9]

Por país Supongamos que de momento una empresa decide entrar sólo al mercado japonés debido al tamaño de su población y su poder adquisitivo. Luego tendrá que decidir si se dirige a uno o varios segmentos ahí, si utilizará la misma mezcla de marketing para vender a todos los segmentos, si adaptará los productos por separado a cada segmento, y si variará la promoción y distribución por separado también. Sin embargo, aunque este enfoque puede conducir al éxito en Japón, pasa por alto las posibles similitudes de diversos segmentos del mercado japonés con los de otros países, dejando poca oportunidad de obtener economías mediante la estandarización para atender a los segmentos de mercado que abarcan distintos países.

Revisión de concepto

En el capítulo 12 describimos la importancia de las variables económicas demográficas en el proceso mediante el cual las empresas evalúan y seleccionan países como ubicaciones para realizar sus operaciones internacionales. Muchos de los datos demográficos considerados en las decisiones internacionales de marketing son los mismos. Al responder la pregunta "¿Cambiarán los lugares privilegiados?" por ejemplo, señalamos que mientras las poblaciones en países de altos ingresos como Japón están disminuyendo, las de muchos países en desarrollo están creciendo.

Por segmento global Una empresa multinacional puede identificar algunos segmentos del mundo, tales como los basados principalmente en los ingresos o en atributos culturales que trascienden países.[10] Así, cada país puede tener algunas personas dentro de un mismo segmento, pero el tamaño proporcional de cada segmento puede variar por país. Aunque esto puede traer consigo economías de estandarización, la empresa puede necesitar todavía priorizar su entrada país por país, retrasando su ingreso a los mercados más grandes en algunos países, y enfrentar los altos costos de entrada en países donde el segmento meta es pequeño.

Por múltiples criterios Las empresas multinacionales pueden combinar estas opciones considerando a los países como segmentos, identificando segmentos dentro de cada país y comparándolos con los de otros países. Pueden entonces determinar similitudes para dirigirse a los segmentos más prometedores entre países, lograr eficiencias mediante la estandarización, y aun adaptar otros aspectos de su mezcla de marketing —ofertas de productos, promoción, branding y distribución— para que sean compatibles con las necesidades del mercado de cada país.

En efecto, una empresa puede mantener constante uno o más elementos de estas funciones de marketing mientras altera los demás. Por ejemplo, Chanel dirige sus ventas de cosméticos a un segmento que trasciende las fronteras nacionales. Utiliza branding, promoción, precio y distribución a nivel mundial, pero adapta los cosméticos a las pautas locales étnicas y climáticas.[11]

Mercados masivos frente a nichos de mercado Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas tiene múltiples productos y variaciones de producto que atraen a diferentes segmentos; por lo tanto, deben decidir cuáles introducir en el extranjero y si se les dirigirá a los mercados masivos o a segmentos de nicho. Las ventas a un mercado masivo pueden ser necesarias para obtener suficientes economías en la producción y distribución. Por ejemplo, las empresas de cerveza

FIGURA 16.2

Los productos y el porcentaje de personas que los desean no son los mismos en todos lados.

Fuente: Paul Noth/Cartoonbank.com



"Dicen que es un éxito enorme en Japón".

extranjera que entraron a China con un enfoque en el sector de lujo se encontraron con que, aunque el mercado chino para la cerveza de lujo es grande, está tan disperso que los altos costos de distribución (costos de transporte altos en relación con el costo del producto) hicieron que la estrategia no fuera rentable.[12] En contraste, General Motors entró a China con sus modelos Buick dirigidos a un segmento de altos ingresos y encontró no sólo un mercado lo suficientemente grande, sino también economías de distribución razonables porque el costo de transporte es bajo en comparación con el costo de producción.

Debido a que el porcentaje de personas que caen en cualquier segmento puede variar sustancialmente entre países, un nicho de mercado en un país puede ser un mercado masivo en otro. (La figura 16.2 muestra esto con algo de humor). Una empresa multinacional puede contentarse con aceptar una combinación de mercados masivos y de nichos; sin embargo, si desea atraer a los mercados masivos en todo el mundo, tal vez necesite cambiar elementos en su programa de marketing. Bell South de Estados Unidos ha conseguido llegar con éxito a un mercado venezolano mucho más grande con la venta de menos minutos en las tarjetas telefónicas —añadiendo tarjetas de teléfono de $4 a las de $10 y $20 que vendía habitualmente.[13]

Políticas de producto

El costo es una razón de peso para estandarizar la comercialización a nivel mundial. Las empresas que cambian cualquier parte de su estrategia de marketing para atender a los mercados extranjeros incurren en gastos adicionales para desarrollar el cambio, además de los costos resultantes de la coordinación y del control de la diversidad que se añade. Dentro de la mezcla de marketing, las empresas multinacionales destacan la estandarización de producto porque generalmente los cambios constituyen el gasto más grande en que se incurre.[14] Sin embargo, las adaptaciones de producto son comunes. Consideremos ahora las razones de hacer adaptaciones para los mercados

extranjeros, sus costos, la amplitud y mezcla de líneas de producto, y las consideraciones de ciclo de vida del producto.

POR QUÉ LAS EMPRESAS ADAPTAN PRODUCTOS

Las empresas tienen razones jurídicas, culturales y económicas para modificar sus productos a fin de satisfacer las necesidades de los clientes en diferentes países. Cada una se examina a continuación.

Consideraciones jurídicas Los requisitos legales explícitos, que normalmente van destinados a proteger a los consumidores, son la razón más obvia para alterar productos para los mercados extranjeros. Si una empresa no cumple con la ley, no se le permitirá vender.[15] Los productos farmacéuticos y los alimentos están particularmente sujetos a normas relativas a pureza, verificación y etiquetado, mientras que los automóviles deben cumplir con diversos estándares de seguridad, contaminación y ahorro de combustible.

Los factores jurídicos generalmente se relacionan con la seguridad o la protección de la salud.

Cuando las normas (por ejemplo, en cuanto a seguridad) difieren entre países, las empresas multinacionales pueden ya sea cumplir con los estándares mínimos de cada país o hacer y vender productos fabricados para satisfacer el más alto estándar del mundo. Los gerentes deben considerar el costo junto con cualquier mala voluntad que pudiera resultar por tener estándares más bajos en algunos países. Los críticos se han quejado, por ejemplo, de ventas que hacen las empresas en el extranjero —especialmente en los países en desarrollo— de productos tales como juguetes, automóviles, anticonceptivos y productos farmacéuticos que no cumplían con las normas de seguridad o calidad emitidas en otros lugares.

Punto

¿Deberían los gobiernos del país de origen regular el marketing de sus empresas en los países en desarrollo?

Punto **Sí** Las empresas multinacionales anuncian, promueven y venden en los mercados en desarrollo productos que han sido prohibidos en sus países de origen. Si hemos tomado la decisión de no vender estos productos en el país debido a sus peligros o implicaciones éticas, tenemos la obligación moral de evitar las mismas consecuencias en el extranjero. Esta declaración puede oler a extraterritorialidad, pero seamos realistas: en los países en desarrollo muchos consumidores carecen de la educación necesaria y de información confiable como para tomar decisiones inteligentes, y/o están saturados de líderes políticos corruptos que no cuidan de sus intereses. Debemos asegurarnos de que gasten en sus necesidades en lugar de en los deseos engendrados por los inteligentes programas de promoción de las empresas multinacionales. ¿Si los países desarrollados no regulan para proteger a los consumidores de los países en desarrollo, quién lo hará?

Las empresas también exportan productos que no satisfacen las normas de calidad en su país de origen o que son potencialmente peligrosos. Por ejemplo el DDT: es tan peligroso para el medio ambiente que todos los países desarrollados han prohibido su uso, pero no su producción. O el reciclaje de baterías. Casi hemos abandonado ese negocio debido a los estrictos requisitos de prevención de la contaminación para evitar el envenenamiento por plomo, el cual se muestra sólo después de la ingestión lenta y acumulada a través de los años. Así que ahora las empresas exportan las baterías a los países en desarrollo que tienen leyes de contaminación o débiles o débilmente aplicadas.[16]

Con las estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de que el tabaco es la principal causa de muerte prevenible en el mundo, también hemos tratado de limitar el uso del tabaco a través de las etiquetas de advertencia y los anuncios, las restricciones a la venta a menores de edad, y las prohibiciones de fumar en ciertas áreas públicas. Sólo 5 por ciento de la población mundial está protegida por programas antitabaco, y se concentra casi exclusivamente en los países desarrollados.[17] Con tal aumento en las acciones contra el tabaco, las compañías tabacaleras han aumentado sus promociones en los países en desarrollo.

También hay ejemplos de productos adecuados para la mayoría de los clientes localizados en el mundo desarrollado, pero no para los de países más pobres. El caso más conocido se refiere a las ventas de fórmula infantil, cuando las tasas de mortalidad de los lactantes aumentaron en los países en desarrollo debido a que la alimentación con biberón tomó el lugar de la lactancia materna. Debido a los bajos ingresos y a falta de educación, las madres con frecuencia diluían de más la fórmula y la daban a sus bebés en condiciones insalubres. Además los gobiernos hicieron poco para detener las ventas. La publicidad global acerca de la situación llevó a la OMS a aprobar un código voluntario para restringir la promoción de la fórmula —pero no las ventas— en esas zonas. Los críticos golpearon más duro a Nestlé porque tenía la mayor parte de las ventas de fórmula infantil en los países en desarrollo, y porque sus productos identificados por el nombre de su marca facilitaban la organización de un boicot. Nestlé abandonó la publicidad que pudiera desalentar la lactancia materna, limitó los suministros gratuitos de fórmula en los hospitales y prohibió los regalos personales a los funcionarios de salud.[18]

Las empresas multinacionales también prestan muy poca atención a las necesidades de los consumidores ubicados en mercados en desarrollo. En cambio, principalmente crean productos adecuados a las necesidades de los consumidores más ricos que pueden permitírselos, pero que resultan superfluos para los consumidores de bajos ingresos, ante los cuales las empresas multinacionales los presentan y promocionan fuertemente. Así, los pobres terminan por comprar productos que no necesitan en vez de gastar su dinero en artículos para su nutrición y salud. El agua embotellada, que se vende principalmente en botellas de plástico por compañías tales como Nestlé, Danone, Coca-

Cola y PepsiCo, es un ejemplo. A menudo no es mejor que el agua del grifo (de hecho, generalmente *es* agua del grifo), pero se vende por 10 mil veces más en botellas desechables que tardan mil años en biodegradarse. El petróleo crudo que se utiliza para hacer esas botellas sólo para Estados Unidos podría dar combustible para 100 mil coches por año.[19]

Por último, las empresas multinacionales gastan poco en hacer productos que satisfagan las necesidades de los países en desarrollo. Considere que sólo 10 por ciento del presupuesto global para la investigación en salud se dedica a enfermedades que representan el 90 por ciento de la carga mundial de enfermedades —principalmente de aquellas que en gran medida no existen en los países desarrollados—.[20] En lugar de invertir fuertemente en enfermedades mortales como la malaria, la enfermedad de Chagas y la enfermedad del sueño, las EMN gastan en tratamientos de estilo de vida, tales como la disfunción eréctil y la calvicie. La Administración para Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos instituyó un incentivo en 2008 —aprobación más rápida de "medicamentos taquilleros" potenciales— para las compañías farmacéuticas que investigaran enfermedades previamente desatendidas. Sin embargo, existe escepticismo sobre si la aprobación más rápida es suficiente incentivo.[21] Seguramente podemos encontrar los medios reglamentarios que se necesitan para forzar a las empresas a satisfacer las necesidades reales que existen en el mundo en desarrollo, en lugar de concentrarse en la venta de productos peligrosos y superfluos.

¿Deberían los gobiernos del país de origen regular el marketing de sus empresas en los países en desarrollo?

Contrapunto

Contrapunto

No La respuesta en este caso es la educación en lugar de limitar las opciones de las personas mediante la regulación de las empresas multinacionales. De hecho, hay muchos ejemplos de cambio de comportamiento de los consumidores y los gobiernos cuando aprenden los hechos. Tailandia, por ejemplo, ha restringido fumar tabaco en respuesta a las estadísticas que vinculan esa actividad con la muerte.[22]

Su argumento de que productos prohibidos en el país de origen no deben venderse en el exterior supone que el gobierno del país de origen sabe más. Esto puede reflejar una diferencia en lo moral más que un problema de crear peligro físico. Por ejemplo, algunos países han prohibido la venta de la píldora del día siguiente, la RU-486, por razones morales. Pero la prohibición de venderla en otros países que aceptan una moral diferente olería a imperialismo cultural.

Las condiciones entre países ricos y pobres a veces son tan diferentes que necesitan diferentes regulaciones. Tomemos el ejemplo de las exportaciones de DDT. Los países en desarrollo son conscientes del efecto adverso de largo plazo del DDT en el ambiente, pero en el corto plazo, muchos enfrentan una crisis de malaria. Cuando Sudáfrica fue persuadido para prohibir el uso de DDT y en su lugar utilizó un pesticida diferente, el número de nuevos casos de malaria se triplicó en cuatro años; volver a la pulverización de DDT redujo nuevamente ese número.[23] Hasta que haya una mejor solución para la malaria, las prohibiciones del DDT harán más daño que bien. Sin duda, si un gobierno ha encontrado que un producto es peligroso, debe pasar esta información a otros gobiernos; en términos del DDT y otras exportaciones de materiales tóxicos, esto ya se está haciendo.

Sí, las compañías tabacaleras se están promoviendo más fuertemente en los países en desarrollo. Tenga en cuenta, sin embargo, que una buena parte de esa promoción es para los productos de tabaco sin humo, que son más seguros que los cigarrillos y pueden ayudar a que los fumadores dejen de fumar.[24] Sin embargo, si otros gobiernos limitaran las ventas o la promoción de sus empresas de tabaco, sus ciudadanos todavía serían capaces de comprarlo. Muchos países en desarrollo tienen empresas de tabaco indígenas, algunas de los cuales son incluso estatales, como China National Tobacco Company.

La situación de la fórmula infantil verdaderamente demuestra la complejidad de este problema. Otros factores también influyeron en el aumento de la alimentación con biberón —específicamente, más madres que trabajan y menos productos y servicios que se originan en el hogar—. Juntos, dichos factores llevaron a la alimentación de los bebés con "brebajes hechos en casa" que, lamentablemente, a menudo también fueron insalubres. La promoción de la fórmula infantil pudo simplemente haberles persuadido de abandonar los brebajes caseros en favor del sustituto de leche materna más nutritivo disponible. Por otra parte, grupos bien intencionados que estuvieron contra la fórmula lograron reemplazar la alimentación con biberón con la lactancia materna. Sin embargo, el virus del VIH se transmite a través de la leche materna —un problema particularmente grave en el sur de África, plagado de VIH/SIDA—.[25] ¡Ahora hay campañas para conseguir que las madres no amamanten! Esto demuestra claramente la inutilidad de intentar legislar lo que es bueno para la gente.

¿Hasta dónde podemos llegar tratando de proteger a las personas? La obesidad, considerada un problema de salud creciente en el mundo desarrollado, está siendo atacada a través de la educación —de igual modo debemos atacar los problemas en los países en desarrollo—. No puedo imaginar que se racionen o prohíban azúcares, grasas y carbohidratos. Sin duda, productos como las bebidas refrescantes parecen superfluos cuando las personas están desnutridas y con mala salud. Pero no existe alguna forma clara de trazar una línea entre personas que pueden y no pueden permitirse adquirir estos productos. Además, Coca-Cola ha experimentado con la adición de nutrientes a sus productos, pero los críticos señalan que no deben venderse bebidas refrescantes en absoluto.

Las empresas *sí* adaptan sus productos para satisfacer las necesidades de los pobres —desde envases menos caros hasta productos menos costosos—. Las empresas farmacéuticas criticadas por no atacar las necesidades de salud de la gente de bajos ingresos gastan mucho para encontrar soluciones a enfermedades que atacan a todas las personas, como el cáncer y la diabetes. De hecho, han visto, y esperan ver, un enorme crecimiento en los medicamentos de prescripción en los mercados emergentes.[26] Sin embargo, deben recuperar sus gastos si desean sobrevivir, por lo que se concentran sobre los fármacos por los cuales pueden percibir pagos. Los centros de investigación gubernamentales y las fundaciones sin fines de lucro son los mejores candidatos para la solución de problemas de salud en los países en desarrollo. Algunos están trabajando junto con las empresas farmacéuticas para encontrar soluciones, mientras que en Estados Unidos los institutos nacionales de salud han establecido un programa para encontrar tratamientos para algunas de las 6800 enfermedades para las cuales probablemente haya ingresos insuficientes como para poder recuperar el gasto en investigación.[27]

Requisitos de etiquetado Una de las adaptaciones de producto más complicadas para las empresas se refiere a leyes de etiquetado tales como el origen, los ingredientes y las advertencias. La diferencia entre la Unión Europea y Estados Unidos sobre los requisitos de la etiqueta para los alimentos de bioingeniería, por ejemplo, ha inducido a Unilever a utilizar diferentes tipos de aceite en su mayonesa Hellmann's.[28]

Normas de protección del ambiente Otro problema se refiere a las leyes que protegen el ambiente, como la prohibición de Dinamarca hacia las latas de aluminio y el actual depósito reembolsable que se realiza por ellas. Otros países restringen el volumen de materiales de embalaje para ahorrar recursos y reducir la basura. También hay diferencias en los requisitos nacionales en cuanto a si los contenedores deben ser reutilizables y si las empresas utilizan materiales de embalaje que deben reciclarse, incinerarse, o hacerse composta.

Consideraciones legales indirectas Los requisitos jurídicos indirectos también afectan el contenido del producto o su demanda. En algunas naciones, las empresas no pueden importar fácilmente determinadas materias primas o componentes, lo cual las obliga a construir un producto final con sustitutos locales que podrían modificar sustancialmente el resultado final. Requisitos legales tales como los altos impuestos sobre automóviles pesados también cambian las ventas de las empresas hacia modelos más pequeños, adaptando así indirectamente la demanda de los tamaños de neumáticos y el octanaje de la gasolina.

Cuestiones de estandarización Un tema recurrente es la necesidad de llegar a imponer estándares internacionales de producto y eliminar algunos de los dispendiosos requisitos a cubrir por las alteraciones de producto entre países. Aunque los gobiernos han llegado a acuerdos en algunos productos (normas técnicas en los teléfonos móviles, códigos de barras para identificar productos), otros bienes (anchos de vía de ferrocarril, fuentes de alimentación) continúan variando. El estándar global generalmente ha sido resultado de que algunas empresas quieren emular a un productor dominante, tal como la fabricación de computadoras personales compatibles con IBM.

Aunque cierta estandarización de productos eliminaría las alteraciones derrochadoras, existe resistencia porque:

- Un cambio sería costoso.
- Las personas están familiarizadas con lo "viejo".

En realidad, hay resistencia tanto por parte de los consumidores como económica hacia la estandarización —como sucede con la renuencia presente en Estados Unidos para adaptarse al sistema métrico decimal—. Económicamente, un cambio completo sería más costoso que simplemente educar a la gente y reetiquetar. Los contenedores tendrían que ser rediseñados y la producción reestructurada para que los tamaños estuvieran en números pares. (¿Un balón de fútbol americano obtendría primero y diez con 9.144 metros por avanzar?) Incluso para nuevos productos o para los que aún están en fase de desarrollo, empresas y países tardan en llegar a un acuerdo porque quieren proteger las inversiones que ya han realizado. En el mejor de los casos, las normas internacionales se darán muy lentamente.

Consideraciones culturales

Un examen de las diferencias culturales puede identificar posibles áreas problemáticas.

Las diferencias religiosas limitan desde luego la estandarización de la oferta de productos a nivel mundial, tal como sucede con las franquicias de alimentos que reducen sus ventas de productos de carne de cerdo en los países islámicos y de carne de cualquier tipo en India. Sin embargo, las diferencias culturales que afectan la demanda de productos a menudo no son tan fáciles de distinguir. Toyota inicialmente no pudo vender suficientes camionetas tipo *pick-up* en Estados Unidos sino hasta que rediseñó el interior con suficiente espacio como para que los conductores pudieran usar sombrero vaquero, mientras que Volkswagen y Audi han ampliado la distancia entre los ejes de sus unidades en China para dar cabida a más pasajeros en las salidas de fin de semana.[29] Los vendedores de comida internacional modifican sustancialmente los ingredientes (especialmente grasa, sodio y azúcar) para adaptarse a gustos y requisitos locales, como la barra de All-Bran de Kellogg's que tiene tres veces más sal en Estados Unidos que en México.

Consideraciones económicas

Los ingresos personales y las infraestructuras afectan la demanda de productos.

Nivel de ingresos y distribución Si los consumidores promedio de un país tienen bajos ingresos, pocos pueden ser capaces de comprar los productos que venden las empresas multinacionales en el país. Pero esto crea una oportunidad para vender a aquellos con ingresos suficientes mientras se diseñan alternativas más baratas para quienes tienen ingresos más bajos. Por ejemplo, en Perú, Unilever vende desodorantes en aerosol a los consumidores más ricos y vende pequeños envases de crema tipo saché para aquellos con ingresos más bajos. A menudo, los consumidores tienen tan poco dinero extra que compran artículos personales en pequeñas cantidades a medida



En los países en desarrollo, las tiendas de alta frecuencia incluyen instalaciones como esta fotografiada en Kuala Lumpur, Malasia, en las cuales a menudo se atiborran envases pequeños en un área pequeña para atender a los clientes que compran con frecuencia porque no pueden permitirse comprar en grandes cantidades.
Fuente: CHEN WEI SENG/ Shutterstock.com

que los utilizan. En otro ejemplo peruano, Kimberley Clarke vende Huggies (pañales desechables) en cajas regulares junto con Huggies en un pequeño envase de una sola pieza.[30] Cuando segmenta las ventas para diferentes niveles económicos, una empresa puede necesitar diferenciar sus productos con distintos nombres de marca, tal como lo hace Gillette en China con las marcas de baterías Duracell y Nanfu.[31] La fotografía superior muestra una tienda de tráfico frecuente para este tipo de consumidores.

Revisión de concepto
En el capítulo 12 hicimos una lista de factores que las empresas consideran cuando están "escaneando" las ubicaciones potenciales en el extranjero, a fin de determinar qué condiciones del entorno del país anfitrión probablemente afecten el éxito de las operaciones internacionales. Bajo las "Consideraciones presupuestales", señalamos que una pobre infraestructura interna infla los costos de operación y puede, de hecho, anular los ahorros en costos que permiten las bajas tarifas de la mano de obra.

Infraestructura Una infraestructura deficiente puede requerir también adaptaciones de producto, como la capacidad para soportar terreno áspero e interrupciones de servicios públicos. Los modelos de lavadora que Whirlpool vende en zonas remotas de India tienen protecciones contra las ratas para proteger las mangueras, piezas extraresistentes para sobrevivir al transporte en carreteras intransitables, y cableado resistente para adecuarse a los reflujos y picos de electricidad.[32] Japón, a pesar de tener una excelente infraestructura, se caracteriza por las condiciones de alta densidad poblacional y altos precios de la tierra. Algunos grandes modelos de automóviles extranjeros son demasiado anchos para caber en los ascensores que deben llevarlos a las plantas superiores para estacionarse, o para dar vuelta por las estrechas calles secundarias.

COSTOS DE LAS ADAPTACIONES

Las empresas generalmente pueden reducir en forma sustancial los costos de producción e inventario mediante la estandarización de producto. Sin embargo, como acabamos de ver, pueden haber convincentes razones para adaptar algunos productos para distintos mercados nacionales. Algunas adaptaciones —como el etiquetado de envases— son más baratas de hacer que otras, como el diseño de un modelo de automóvil diferente. Sin embargo, incluso los cambios de embalaje pueden requerir de una investigación costosa si el objetivo es transmitir una percepción de producto a un mercado meta con características diferentes a las del mercado original. Por ejemplo, hay evidencia de que los envases pueden influir parcialmente en las decisiones de compra de los consumidores, pero la imagen necesaria para lograrlo puede diferir por mercado meta.[33] Así, las empresas siempre deben comparar el costo de una alteración contra el probable costo de pérdida de ventas sin ella.

Algunas adaptaciones son más baratas que otras.

Las empresas multinacionales pueden hacer compromisos entre la uniformidad y la diversidad al estandarizar mucho sus productos mientras adaptan algunos de sus componentes. Whirlpool hace esto poniendo los mismos componentes de compresor básico, carcasa, evaporador y sistema de sellado en todos sus refrigeradores, en tanto que cambia características tales como puertas y repisas para diferentes países.[34]

LA LÍNEA DE PRODUCTOS: EXTENSIÓN Y COMPOSICIÓN

Es dudoso que todos los múltiples productos de una empresa multinacional puedan generar suficientes ventas para justificar el costo de penetración en cada mercado con cada producto. Incluso si pudieran, la empresa podría ofrecer sólo una porción de su línea de productos, tal vez como una estrategia de entrada.

Ampliar la línea de productos podría generar economías de distribución.

Consideraciones de costos y ventas Al llegar a las decisiones de la línea de productos, los gerentes deben considerar los posibles efectos en las ventas y el costo de tener una familia de productos grande o pequeña. A veces una empresa debe producir y vender una gran variedad de productos para obtener la distribución con los grandes minoristas. Por el contrario, si las ventas al exterior por cliente son pequeñas, los costos por unidad de venta pueden ser altos debido a los costos fijos asociados a distribución. En tal caso, la empresa puede ampliar la línea de productos que maneja, ya sea introduciendo una familia más grande de productos o agrupando las ventas de varios fabricantes.

Consideraciones del ciclo de vida del producto Los países pueden diferir en la forma o la duración del ciclo de vida de un producto. Así, un producto que se enfrenta a la disminución de ventas en un país puede tener ventas constantes y crecientes en otro. Veamos el ejemplo de los automóviles. Son un producto maduro en Europa occidental, Estados Unidos y Japón, están en la última etapa de crecimiento en Corea del Sur, y en la primera etapa de crecimiento en India. En la etapa madura, las empresas automotrices deben enfatizar las características que animan a la gente a cambiar su automóvil todavía funcional, como estilo de vida, velocidad y accesorios. En la primera etapa de crecimiento, para atraer a compradores de primera vez que se preocupan por los costos, necesitan destacar el consumo de combustible y el precio.[35]

Estrategias de precio

En la mezcla de marketing, el precio debe ser lo suficientemente bajo como para ganar ventas, pero lo suficientemente alto para garantizar el flujo de fondos necesarios para cubrir gastos tales como los de investigación y desarrollo, producción y distribución. Una estrategia competitiva, como el liderazgo en costos contra la diferenciación de producto, también afecta las decisiones de precio. El precio adecuado no sólo garantiza beneficios a corto plazo, sino que también proporciona los recursos necesarios para lograr la viabilidad competitiva a largo plazo.

POSIBLES OBSTÁCULOS EN LOS PRECIOS INTERNACIONALES

El precio es más complejo internacionalmente que en el país de origen debido a varios factores que ahora examinaremos.

Intervención del gobierno Cada país tiene leyes que afectan los precios de los bienes, como los controles de precios. Generalmente se establecen precios mínimos para impedir que las empresas eliminen a sus competidores y obtengan posiciones de monopolio. Los precios máximos generalmente se establecen para que los consumidores pobres puedan comprar productos y servicios.

Los controles gubernamentales de precios pueden:

- Establecer precios mínimos o máximos.
- Prohibir ciertas prácticas competitivas de fijación de precios.

La OMC, bajo sus normas antidumping, permite a los países establecer restricciones contra cualquier importación que entre a un precio inferior al costo. ¿Por qué una empresa desearía vender por debajo de su costo? En primer lugar, puede desear inducir a los clientes a probar un producto, ofreciéndolo a un precio bajo o incluso mediante muestras gratuitas. En segundo lugar, puede estar probando el mercado. Nestlé hizo esto cuando exportó sus productos de Lean Cuisine de Canadá a Reino Unido a un precio por debajo del costo, y luego los vendió temporalmente al precio de consumo que cobraría si los produjera en Reino Unido. La pérdida fue pequeña en comparación con el valor de la información obtenida y la cantidad del eventual compromiso de Nestlé. Sin embargo, las normas antidumping pueden impedir a las empresas utilizar al máximo las ventajas de tales ventas temporales por debajo del costo.

Diversidad de mercado Aunque una compañía puede segmentar el mercado interno y cobrar precios diferentes en cada segmento, las variaciones de país a país crean aún más segmentos naturales. Una compañía de mariscos vendería pocos erizos de mar o globos oculares de atún en Estados Unidos a cualquier precio, pero puede exportarlos a Japón, donde son manjares.

En algunos países, a los consumidores sencillamente les gustan más algunos productos y están dispuestos a pagar más por ellos.

Tácticas de fijación de precios En algunos lugares, una empresa puede tener muchos competidores y, por lo tanto, poca discrecionalidad para fijar sus precios. En otra parte, una situación de cuasi monopolio puede permitir ejercer una considerable discrecionalidad al fijar los precios mediante cualquiera de las siguientes tácticas:

- Una **estrategia de descremado** —cobrar un precio alto por un nuevo producto dirigiéndose primero a los consumidores dispuestos a pagar altas sumas y, a continuación, reducir progresivamente el precio para vender a otros consumidores.
- Una **estrategia de penetración** —introducir un producto a un precio bajo para inducir a un número máximo de consumidores a probarlo.
- Una **estrategia basada en costos** —fijar el precio a un margen deseado por encima del costo.

Los estereotipos de país de origen también limitan las posibilidades de fijación de precios. Por ejemplo, los exportadores de los países en desarrollo a menudo deben competir principalmente a través de precios bajos debido a la percepción negativa sobre la calidad de sus productos. El peligro es que un precio más bajo puede reducir aún más la imagen del producto.

La compra en efectivo o a crédito afecta la demanda.

La diversidad en la compra a crédito afecta las ventas. La compra a crédito eleva los costos, y en algunos países los consumidores están menos dispuestos a pagarlos que en otros lugares. Por ejemplo, en Japón es más difícil usar los pagos a crédito como medio para inducir la venta de bienes que en Estados Unidos.

El precio generalmente aumenta por el transporte y los costos de arancel.

Revisión de concepto

Al analizar los "Enfoques para la exportación" en el capítulo 13, examinamos la importancia de los **intermediarios de exportación en la cadena de transacciones** de los negocios internacionales y explicamos su lugar en un plan de negocios cuidadosamente trazado. Al pasar a la "Exportación indirecta", describimos el proceso de la venta indirecta y explicamos el rol central de los intermediarios en el país de origen —empresas independientes que facilitan el comercio internacional de los bienes.

Escalada del precio de exportación Si los márgenes de ganancia estándar se producen dentro de los canales de distribución, alargar los canales o agregar gastos en algún lugar del sistema aumentará todavía más el precio al consumidor —situación conocida como *escalada del precio de exportación*—. Si el margen de ganancia de un producto es de 50 por ciento y su costo de producción es de $1.00, el precio al consumidor sería $1.50. Sin embargo, si los gastos en el sistema elevaran los costos a $1.20, el 50 por ciento de margen haría que el precio fuera de $1.80, no de $1.70 como podría esperarse.

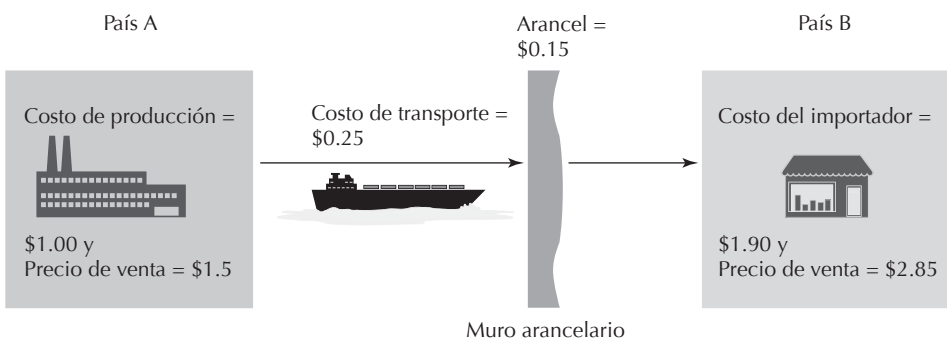
La figura 16.3 muestra la escalada de precios en las ventas de exportación, la cual se produce por dos razones:

1. Los canales de distribución generalmente incluyen a intermediarios adicionales porque los exportadores necesitan contratar con organizaciones que saben cómo vender en mercados extranjeros.
2. Los aranceles y el transporte son costos añadidos que pueden transmitirse a los consumidores.

Hay dos consecuencias principales de la escalada de precios. Productos aparentemente exportables pueden volverse no competitivos en el extranjero si las empresas utilizan la fijación de precios mediante estrategia basada en costos —lo cual hacen muchos—. Para ser competitiva en la exportación, una empresa podría tener que vender su producto a intermediarios a un precio inferior para disminuir la cantidad de escalada.

FIGURA 16.3 Por qué la fijación de precios basada en costos empuja los precios hacia arriba

Digamos que un producto está siendo exportado del país A e importado al país B para su compra ahí por los consumidores. Digamos también que tanto el productor-exportador como el importador-distribuidor imponen márgenes del 50 por ciento a los precios que pagan por el producto. Al sumar los costos de transporte y los aranceles, el producto se vuelve sustancialmente más caro en el país B que en el país A —tal vez demasiado caro como para ser vendido de manera competitiva.



Fluctuaciones en el valor de la moneda Para las empresas acostumbradas a operar con una moneda (relativamente) estable, los precios en monedas altamente volátiles pueden ser extremadamente perturbadores. Los gerentes deben fijar el precio que asegure a la empresa los suficientes fondos con los cuales reponer su inventario y todavía obtener una ganancia. De lo contrario, pueden estar obteniendo "ganancias de papel" mientras se liquidan a sí mismos —es decir, lo que muestran los libros contables como ganancia puede ser resultado de no hacer ajustes por la inflación mientras la mercancía está en inventario.[36]

Otros dos problemas de fijación de precios se producen debido a las condiciones inflacionarias:

1. La recepción de fondos en moneda extranjera que, cuando se convierten, compran menos que la propia moneda de la empresa de lo que se esperaba.
2. El frecuente reajuste de precios que es necesario hacer para compensar los aumentos continuos en los costos.

En el primer caso, a veces la empresa (dependiendo de factores competitivos y regulaciones gubernamentales) puede especificar una equivalencia en alguna moneda fuerte en los contratos de venta. Por ejemplo, las ventas de una empresa de Estados Unidos a una empresa ubicada en Uruguay pueden especificar que el pago se realice en dólares estadounidenses o en pesos uruguayos a un precio equivalente en términos de dólares al momento del pago.

En el segundo caso, los frecuentes aumentos de precio pueden dificultar la capacidad de cotizar los precios en cartas o catálogos, o en lo que la empresa prefiera para su distribución en otra circunstancia. Por ejemplo, los aumentos de precio en las ventas de máquinas expendedoras son a menudo difíciles de calcular debido a la necesidad de recalibrar las máquinas y tener que poseer monedas o fichas que correspondan a los nuevos precios. Otra alternativa es cambiar el tamaño del producto, lo cual hizo Coca-Cola en sus latas de refresco en Hong Kong cuando aumentaron los precios del aluminio.[37]

Los cambios en el valor de una moneda también afectan las decisiones de precio para cualquier producto que tenga competencia extranjera potencial. Por ejemplo, cuando el dólar estadounidense es fuerte, las empresas pueden vender mercancías fabricadas fuera de Estados Unidos más baratas en el mercado estadounidense porque disminuye su precio en dólares. En tal situación, los productores de Estados Unidos deberían aceptar un menor margen de utilidad para ser competitivos. Cuando el dólar está débil, sin embargo, los productores extranjeros tendrán que ajustar sus márgenes hacia abajo.

Cuando las empresas venden mercancías similares en varios países, las diferencias de precio no deben exceder por mucho el costo de llevarlas desde un país de menor precio, o se producirá un derrame en la compra. Los fabricantes de helados, por ejemplo, pueden ver variar sus precios por un gran porcentaje de un país a otro porque los costos de transporte en comparación con el precio del producto hacen que los movimientos a gran escala a través de las fronteras sean poco prácticos. Sin embargo, si los costos de transporte en comparación con el precio del producto son bajos, los consumidores pueden factiblemente comprar en el extranjero e importar cuando los precios varían considerablemente de un país a otro.

El mercado gris El **mercado gris**, o **mercado paralelo**, es la venta y manipulación de mercancías a través de distribuidores no autorizados. Tal venta no autorizada puede socavar la viabilidad a largo plazo del sistema de distribución, inducir a las operaciones de la empresa ubicadas en diferentes países a competir entre sí, y evitar que las empresas cobren lo que el mercado puede soportar en cada país. Digamos que el producto de una empresa se vende en Asia a un precio menor que en Estados Unidos debido a las diferentes condiciones de mercado. Si un distribuidor no autorizado compra el producto en Asia y lo revende a un precio menor que el autorizado en Estados Unidos, el distribuidor autorizado estadounidense o pierde ventas o ya no puede vender al precio que soportaría el mercado. Una compañía de consultoría estima que las empresas estadounidenses pierden $63 mil millones al año debido al mercado gris.[38] En esencia, se ha vuelto más difícil mantener las diferencias de precio entre países porque los consumidores tienen más información global, a través de internet, y más acceso a comprar en el exterior, gracias a más bajas barreras comerciales y más viajes al extranjero.

Precios fijos contra precios variables A menudo, las empresas multinacionales negocian sus precios de exportación con los importadores. Las pequeñas empresas, especialmente las de los

Revisión de concepto

Definimos **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 en divisas se derivan de las actividades de la banca comercial, pero también observamos que los exportadores e importadores son jugadores en el **mercado de divisas** y explicamos cómo el **tipo de cambio** afecta ciertas actividades de los negocios internacionales, especialmente el proceso de hacer pagos en el extranjero.

Existen diferencias entre países en cuanto a:

- Si los fabricantes fijan los precios o no.
- Si los precios se fijan o son negociados en las tiendas.
- Dónde ocurren las negociaciones.

países en desarrollo, con frecuencia dan concesiones de precio demasiado rápido, limitando su capacidad para negociar en una gama de factores de marketing que afectan sus costos:

- Descuentos por cantidad o pedidos de repetición.
- Plazos que incrementan los costos de producción o de transporte.
- Condiciones de crédito y pago.
- Servicio.
- Suministro de material promocional.
- Capacitación del personal de ventas o de clientes.

La tabla 16.1 muestra maneras en que un exportador (u otros comercializadores) puede ser más eficaz en las negociaciones de precio.

Las costumbres también influyen en las negociaciones de precio, como la renuencia de la mayoría de los directores alemanes a tomarse el tiempo necesario para negociar. En vez de eso, simplemente tienden a decir gracias y a buscar otro proveedor.[39] Las costumbres también provocan una variación sustancial en cuanto a que si se regatea, dónde y en qué productos los consumidores lo harán con el fin de acordar un precio. En Estados Unidos, los consumidores común-

TABLA 16.1 Negociación de precios de importación-exportación

Los exportadores exportan porque quieren vender sus productos en los mercados extranjeros, y el precio es un factor clave en la venta de productos de manera rentable. Las empresas multinacionales y otros exportadores veteranos han aprendido que negociar precios —tanto los propios como los de sus socios de importación— es una manera eficaz de considerar todos los factores que se deben incluir en las decisiones de precio.

El objetivo es retrasar un compromiso de fijación de precios al examinar un conjunto de otros compromisos.

Reacción del importador al precio de oferta	**Respuesta del exportador**
1. Su oferta es demasiado cara.	- Preguntar qué se entiende por demasiado caro. - Averiguar lo que se considera aceptable y sobre qué base. - Responder proporcionando justificación. - Evitar reducir su precio hasta que aprenda más acerca de lo que la otra parte está buscando. - Averiguar si la objeción se debe a su oferta de precio o si refleja otros factores. - Preguntarse: "Si soy demasiado caro, ¿por qué están negociando conmigo?"
2. No tenemos ese tipo de presupuesto.	- Preguntar qué tan grande es el presupuesto y para qué periodo. - Explorar si su oferta puede caber dentro del presupuesto general combinando varias partidas presupuestales. - Proponer planes de pago diferido. - Confirmar el pedido y aplazar las entregas hasta que se asigne un nuevo presupuesto. - Dividir su pedido en pequeñas unidades o minipedidos para satisfacer las actuales limitaciones de presupuesto.
3. Eso no es lo que estamos buscando.	- Preguntar qué es lo que están buscando e insistir en detalles. - Seguir preguntando hasta entender las necesidades reales. - Volver a empaquetar su oferta a la luz de la nueva información recibida.
4. Su oferta no es competitiva.	- Preguntar qué significa "no competitiva". - Averiguar si las ofertas de los competidores son comparables a la suya. - Encontrar debilidades en las otras ofertas y enfatizar los puntos fuertes propios. - Reformular la oferta evitando una comparación directa con la competencia. Destacar las características únicas de sus productos y/o servicios.

Fuente: Claude Cellich, "Business Negotiations: Making the First Offer", *International Trade Journal* 2 (2000): 12–16. Reimpreso con autorización de Taylor and Francis Group LLC www.taylorandfrancis.com.

mente regatean en el precio de los automóviles, bienes raíces y grandes pedidos de suministros industriales, pero no en comestibles. Sin embargo, algunos concesionarios de automóviles venden sólo sobre una base de precio fijo, mientras negocian por artículos más pequeños, a medida que internet permite a los consumidores hacer frente a los distribuidores con precios alternativos que han obtenido fácilmente. En contraste, en la mayoría de los países en desarrollo los consumidores negocian comúnmente por artículos tanto grandes como pequeños, pero más habitualmente en los mercados tradicionales que en las tiendas minoristas.[40]

Relaciones con el proveedor Las empresas dominantes con influencia pueden conseguir que los proveedores les ofrezcan precios más bajos, facilitándoles a su vez obtener ventajas de costos sobre sus competidores. Pero pueden carecer de esta influencia en los mercados extranjeros por no tener el dominio allí. Demos un vistazo a los minoristas dominantes. Walmart, Marks & Spencer y Carrefour tienen dicha influencia en sus respectivos mercados domésticos de Estados Unidos, Reino Unido y Francia. Sin embargo, han sido fuertemente presionados para obtener la misma ventaja al entrar en los mercados domésticos de otros competidores.

Internet también está provocando que más empresas compitan por el mismo negocio, especialmente por las ventas de materiales no diferenciados en gran medida. Así, muchos compradores industriales están obteniendo grandes disminuciones de precio a través de compras por internet. Sin embargo, los vendedores pueden mejorar sus posiciones mediante la negociación y combinación de internet con interacciones cara a cara.[41]

Estrategias de promoción

La *promoción* es la presentación de mensajes destinados a ayudar a vender un producto o servicio. Los tipos y la dirección de los mensajes y los métodos de presentación pueden ser extremadamente diversos, dependiendo de la empresa, el producto y el país de operación.

LA MEZCLA DE EMPUJE-ATRACCIÓN

La promoción puede calificarse como de **empuje**, la que utiliza técnicas de venta directas, o de **jale**, basada en medios masivos de comunicación. La mayoría de las empresas utiliza combinaciones de ambos tipos. Para cada producto en cada país, una empresa debe determinar su presupuesto promocional total así como la mezcla idónea entre empuje y jale. La fotografía de Piccadilly Circus en Londres muestra anuncios de atracción de varias empresas internacionales.



Los anuncios en Piccadilly Circus en Londres representan logotipos de varios países, como Coca-Cola, McDonald's, Budweiser y Burger King (Estados Unidos), TDK y Sanyo (Japón) y Samsung (Corea).

Fuente: Kaspars Grinvalds/ Shutterstock.com

Utilizar una estrategia de empuje es más conveniente cuando:

- El autoservicio no es predominante.
- La publicidad es restringida.
- El precio del producto representa un alto porcentaje de los ingresos.

Factores en las decisiones de empuje-jale Varios factores ayudan a determinar la combinación idónea de empuje y jale entre países:

- El tipo de sistema de distribución.
- El costo y la disponibilidad de medios masivos de comunicación para llegar a los mercados meta.
- Las actitudes de los consumidores hacia las fuentes de información.
- El precio del producto en comparación con los ingresos.

En general, cuanto más controlado esté el sistema de distribución, es más probable que la empresa haga hincapié en una estrategia de empuje hacia los distribuidores, ya que requiere de un mayor esfuerzo para conseguir que manejen un producto. Esto es cierto en Bélgica, donde la mayoría de los distribuidores pueden manejar solamente algunas marcas porque son pequeños y están altamente fragmentados, así las empresas se ven obligadas a concentrarse en que sus bienes estén disponibles.

También afecta a la mezcla de empuje-jale la cantidad del contacto entre vendedores y consumidores. En una situación de autoservicio, donde hay poco o ningún personal de ventas al que los clientes puedan recurrir para obtener opiniones sobre los productos, es más importante para la empresa a utilizar una estrategia de jale mediante la publicidad a través de los medios masivos o en el punto de compra.

Por último, los consumidores reaccionan a comentarios de boca en boca, especialmente cuando la evitación de la incertidumbre es alta.[42] Así, las empresas necesitan establecer los medios adecuados para persuadir a los clientes existentes de que sus compras han sido de alta calidad y a precios razonables, tal como proporcionando asistencia y servicio postventa.

ALGUNOS PROBLEMAS EN LA PROMOCIÓN INTERNACIONAL

Debido a los diversos entornos nacionales, los problemas promocionales varían demasiado y suelen ser problemáticos. Por ejemplo, más del 50 por ciento de la población China es rural, la mayoría es pobre y muchos carecen de acceso a los medios tradicionales para ver la publicidad. Por lo tanto, los fabricantes de computadoras personales Lenova y Hewlett Packard se promocionan en las zonas rurales proporcionando una variedad de espectáculos y películas donde hacen demostraciones de sus productos. También lo hacen en mercados rurales que los clientes visitan un par de veces por mes.[43] En la Nigeria rural, la Kuwait Mobile Telecommunications Company se encontró con que sus carteleras fueron robadas para utilizarlas en construcción y sus especialistas en marketing directo enfrentaban muchos peligros. La empresa entonces se dirigió a los propietarios de establecimientos pequeños —sastres, minoristas, etc.— obteniendo una aceptación exitosa y estableció un sistema de minifranquicias con ellos.[44]

En muchos países, las regulaciones del gobierno suponen una barrera incluso mayor, tales como la televisión que se niega a aceptar anuncios en Escandinavia. Otros países pueden poner restricciones legales en lo que declara una empresa. Por ejemplo, Estados Unidos y Nueva Zelanda permiten que las empresas farmacéuticas publiciten los medicamentos directamente a los consumidores, pero los países europeos y Australia no. Así, en Estados Unidos y Nueva Zelanda, las empresas farmacéuticas describen síntomas físicos, tales como la disfunción eréctil, en anuncios de televisión y dicen a los espectadores que pidan a sus médicos una marca en particular, como Viagra o Cialis. Pero en Europa, como los países son más restrictivos sobre mencionar el nombre de un medicamento, los anuncios de Pfizer y Eli Lilly dicen a los televidentes que hablen con sus médicos sobre la disfunción eréctil, pero nunca mencionan el nombre del medicamento.[45]

Finalmente, cuando el precio de un producto es alto en comparación con los ingresos de los consumidores, éstos por lo general desearán más tiempo e información antes de tomar una decisión. La información es transmitida mejor en una situación personal de venta que fomenta la comunicación de dos vías. En las economías en desarrollo, las empresas multinacionales suelen tener que usar estrategias de empuje para más productos debido a los ingresos más bajos.

Las ventajas de la publicidad estandarizada incluyen:

- Algunos ahorros en costos.
- Mejor calidad a nivel local.
- Una imagen común a nivel mundial.
- Rápida entrada a diferentes países.

Estandarización: ventajas y desventajas El ahorro derivado del uso de los mismos programas de publicidad, como los que se hacen de forma global o entre países con atributos del consumidor compartidos, es importante, aunque no tan grande como el generado por la estandarización de producto. Además de la reducción de costos, la estandarización de la publicidad puede mejorar la calidad de los anuncios en el nivel local (porque las agencias locales pueden carecer de expe-

riencia), evita que los consumidores internacionalmente móviles se confundan por las diferentes imágenes y acelera la entrada de los productos a los diferentes países.

Sin embargo, la publicidad globalmente estandarizada se refiere a menudo a un programa que es *similar* de un mercado a otro y no a uno que sea *idéntico* en cada mercado. Un ejemplo es Apple con el mismo tema en su serie de anuncios de "Mac versus PC" en Estados Unidos y Reino Unido, pero con personalidades de la televisión de cada país.[46]

La estandarización normalmente implica utilizar la misma agencia de publicidad a nivel mundial. Mediante el uso de la misma agencia, empresas multinacionales como IBM, Colgate y Tambrands han encontrado que pueden tomar buenas ideas de un mercado e introducirlas rápidamente en otro sin preocuparse por problemas jurídicos y éticos sobre la copia entre agencias. Sin embargo, Procter & Gamble y otras empresas prefieren usar más de una agencia para mantenerlas en un estado de permanente competencia y cubrir los puntos débiles de una inspirándose en las ideas de otra.

Algunos temas relacionados Finalmente, la cuestión de la estandarización en la publicidad plantea problemas en algunas otras áreas, a saber, la traducción, la legalidad y las necesidades de mensaje.

Traducción Cuando los medios masivos llegan a audiencias ubicadas en varios países, los anuncios no se pueden traducir porque los telespectadores ven la misma transmisión. Un problema adicional es que el producto puede no estar disponible en todos los lugares donde se anuncia.

Cuando una empresa va a vender en un país con un idioma diferente, la traducción es generalmente necesaria a menos que el anunciante esté tratando de comunicar un aura de origen extranjero. El problema más audible en la traducción comercial es el del doblaje, porque las palabras grabadas en una pista de sonido adicional nunca corresponden a los movimientos de los labios. Las empresas pueden evitar este problema creando anuncios publicitarios en los que los actores no hablen y añadir una voz de fondo o superponer texto en el idioma apropiado.

Un tipo creciente de doblaje en la publicidad implica la colocación de productos en libros, películas y series de televisión. Debido a que estos últimos espectáculos están ampliamente distribuidos a nivel internacional, la colocación es vista por una gran audiencia. Una vez más, sin embargo, el producto puede no estar disponible en todas partes. Por lo tanto, hoy la tecnología permite que los productos sean eliminados y sustituidos para mercados específicos. *Spider-Man 2* incluye el logotipo de Dr. Pepper de Cadbury Schweppes en un refrigerador para las proyecciones vistas en Estados Unidos, y el logotipo de Mirinda de PepsiCo para las de Europa.[47]

A primera vista, traducir un mensaje parece fácil. Sin embargo, algunos, en especial los de juegos de palabras, sencillamente no pueden ser traducidos —incluso entre países con el mismo idioma—. A veces una palabra o traducción directa que es aceptable en un lugar resulta ofensiva, engañosa o carente de sentido en otro. En el comercial mencionado de Apple utilizaron el término "extraordinario", pero la versión para Estados Unidos utilizó la palabra "doozy" mientras que la versión para Reino Unido utilizó "humdinger". Al elegir el idioma, surge otro problema cuando un país tiene dos o más lenguas, como en Haití, donde se usa el criollo para llegar a la población en general y el francés para llegar a la clase alta.

Legalidad Lo que es publicidad legal en un país en otro lugar pueden ser ilegal. Las diferencias se derivan principalmente de opiniones nacionales distintas sobre la protección al consumidor, protección competitiva, promoción de los derechos civiles, las normas de moralidad y conducta, y el nacionalismo. Por ejemplo, hay muchos productos que algunas sociedades consideran de suficiente mal gusto como para restringir su publicidad, es decir, si pudieran ser anunciados en televisión y, de ser así, a qué hora.[48]

En términos de protección al consumidor, las políticas difieren en la cantidad de engaño permitido y lo que puede ser objeto de publicidad para los niños. Reino Unido y Estados Unidos permiten comparaciones directas con marcas competitivas, mientras que Filipinas lo prohíbe. Sólo unos pocos países regulan el sexismo en la publicidad. En otros lugares, los gobiernos restringen anuncios que podrían impulsar la mala conducta o a infringir las leyes (como la promoción de velocidades de automóvil que excedan el límite permitido), así como aquellos que muestran mujeres apenas vestidas.[49]

Necesidades de mensaje Un tema de publicidad puede no ser apropiado en todas partes debido a las diferencias de país en términos del conocimiento y la percepción del producto por parte de

Revisión de concepto

En el capítulo 2 hacemos hincapié en que el esfuerzo por adaptar las prácticas del lenguaje puede tener un efecto totalmente diferente entre las diversas culturas. En el análisis de "Idioma hablado y escrito" identificamos varias razones por las cuales las empresas con una mentalidad internacional deben tener cuidado al traducir un mensaje que fue concebido en un idioma en un mensaje para ser entendido en otro idioma. También destacamos que las palabras pueden tener significados diferentes incluso entre países que usen el mismo idioma, por ejemplo, unas 4 mil palabras tienen un significado diferente en el inglés estadounidense del que tienen en el británico. En cuanto a la publicidad en los medios masivos de comunicación visual, también analizamos una variedad de peligros potenciales en "Lenguaje no verbal", la comunicación no verbal que va desde el lenguaje corporal hasta el uso de los colores.

los consumidores, de las personas que toman la decisión de compra y de qué atractivos son los más importantes. Por ejemplo, menos italianos poseen una lavavajillas de lo que se puede esperar a partir de los niveles de ingresos italianos porque las amas de casa creen que comprar por conveniencia reduce la limpieza; por lo tanto, un grupo de fabricantes de lavavajillas se han unido para anunciar que las lavavajillas limpian mejor porque utilizan agua caliente.[50] A causa de las diferencias económicas, Home Depot promueve sus tiendas de Estados Unidos atrayendo a los aficionados a pasatiempos, mientras que en México promueve el ahorro de costos para quienes hacen los trabajos ellos mismos.[51]

La reacción a cómo se presentan los mensajes también puede variar. Por ejemplo, Leo Burnett Worldwide produjo un anuncio de servicio público para promover los exámenes de mama —el cual mostraba a una atractiva mujer siendo admirada vistiendo un atuendo de verano escotado— con una voz en *off* que decía: "Si las mujeres pusieran tanta atención a sus pechos como lo hacen los hombres…". Los espectadores japoneses encontraron que esta era una forma humorística de llamar la atención sobre el cáncer de mama, pero a los espectadores franceses les pareció ofensivo porque el cáncer no debería considerarse con humor.[52] Dado el aumento en las transmisiones de televisión que llegan al público en varios países, los anunciantes deben encontrar temas y mensajes comunes que agradarán a los consumidores potenciales en todas partes que se vean sus anuncios.

Estrategias de branding

Una *marca* es una huella de identificación de productos o servicios. Una marca legalmente registrada es conocida como una marca registrada. Una marca da reconocimiento inmediato al producto o servicio y puede ahorrar costos promocionales. Desde el punto de vista del consumidor, transmite una percepción de si las empresas cumplirán lo que prometen; sin embargo, la importancia es más crucial en países con fuertes características culturales de evitación de la incertidumbre.[53]

La importancia de la marca puede ilustrarse mediante la comparación de ejemplos de dos empresas. Nuestro caso de apertura de capítulo ilustra cómo Tommy Hilfiger construyó un grupo de seguidores para su marca incluso antes de que los consumidores estuvieran familiarizados con su oferta de productos. En contraste, el fabricante de electrodomésticos chino Haier ha tenido problemas con sus ventas en Estados Unidos porque su marca no es muy conocida en ese país.[54]

Tenga en cuenta, sin embargo, que una empresa puede utilizar la misma marca a nivel mundial mientras adapta la imagen de marca para diversos mercados. Por ejemplo, en las culturas más individualistas, hay mayores ventajas en la creación de una imagen de innovación de las que existen en las culturas colectivistas. Sin embargo, dentro de las culturas colectivistas, las imágenes de la responsabilidad social aparentemente contribuyen más al compromiso de la marca que en culturas individualistas.[55]

Debido a que las empresas han gastado mucho en el pasado para crear conciencia de marca, *Business Week* estima que 67 marcas mundiales valían en 2011 por lo menos $5 mil millones. Las empresas estadounidenses dominan la propiedad de estas marcas, representando 52 de las 100 primeras. Además, las empresas con las mejores marcas han tenido más éxito que otras empresas durante la recesión económica global.[56]

MARCA MUNDIAL CONTRA MARCAS LOCALES

Además de las propias decisiones de branding que cada productor tiene que tomar, los mercadólogos internacionales deben decidir si desean adoptar una marca mundial o utilizar marcas diferentes para una variedad de mercados de los distintos países. En esta sección analizamos algunas de las maneras en que el entorno internacional afecta esta decisión.

Ventajas de una marca mundial Algunas empresas, como Sony, han optado por utilizar la misma marca y el mismo logotipo para identificar la mayoría de sus productos en todo el mundo. Esto ayuda a desarrollar una imagen global, especialmente para los clientes que viajan internacionalmente. Además, hay pruebas de que el uso de las marcas globales ayuda a identificar a las empresas como actores globales. Dentro de Estados Unidos, los consumidores (especialmente las minorías étnicas) ven los productos de actores globales más favorablemente.[57] Otras compañías,

como Nestlé, asocian muchos de sus productos en una misma familia de marcas, como Nestea y Nescafé, para compartir la percepción positiva del nombre de Nestlé.

Algunos problemas con las marcas uniformes Sin embargo, cantidad de problemas son inherentes a intentar usar marcas uniformes internacionalmente.

Usar el mismo nombre de marca a nivel mundial se ve obstaculizado por:

- Las diferencias de idioma.
- Las adquisiciones.

Idioma Un problema es que los nombres de marca pueden conllevar una asociación diferente en otro idioma. GM tuvo que renombrar a su Buick LaCrosse en Canadá luego de descubrir que la palabra era argot en Quebec para la masturbación.[58] Coca-Cola intenta utilizar el branding global siempre que sea posible, pero descubrió que la palabra *diet* en la Diet Coke tenía una connotación de enfermedad en Alemania e Italia. Ahora, la marca se llama Coca-Cola Light fuera de Estados Unidos.

La pronunciación presenta otro problema, puesto que un idioma extranjero puede carecer de algunos de los sonidos de una marca o darle un significado diferente. Marcel Bich omitió la *h* de su nombre cuando hacía el branding de los bolígrafos Bic debido al temor a la mala pronunciación en inglés. Algunas bebidas refrescantes locales y populares tienen significados poco apetecibles cuando se pronuncian en inglés, por ejemplo: Mucos (Japón), Pipi (Croacia), Pshitt (Francia) y Zit (Grecia).

Los alfabetos diferentes presentan todavía otros problemas. Por ejemplo, los consumidores juzgan los nombres de marca por si suenan atractivos; los que están en chino también necesitan tener atractivo visual porque el alfabeto chino consta de pictogramas. Empresas multinacionales como Coca-Cola, Mercedes-Benz y Boeing se han tomado muchas molestias para garantizar no sólo que la traducción de sus nombres se pronuncie más o menos igual en chino mandarín o chino cantonés como en otras partes, sino también para que el nombre de la marca sea significativo en los pictogramas. Coca-Cola se pronuncia *Ke-kou-ke-le* en chino mandarín y significa "sabroso" y "feliz". Google se hizo Gu Ge en mandarín porque significa "canción de la cosecha" en lugar de "perrito" o "viejo sabueso", como se pronunciaba el nombre original.[59] Las empresas buscan nombres que se consideran afortunados en China, como uno que tenga ocho trazos y se muestre en rojo en lugar de azul. Asimismo, el número 8 se presenta en forma excesiva en los precios del producto.[60]

Adquisición de la marca Mucha de la expansión internacional se lleva a cabo mediante la adquisición de empresas extranjeras con productos de marca. Sara Lee, por ejemplo, adquirió varias plantas tostadoras de café brasileño y está tratando de consolidarlas en una marca nacional. Estirar el presupuesto promocional sobre muchas marcas conduce a promociones que resultan menos eficaces de lo que podrían ser.[61] En general, la proporción entre marcas locales y marcas internacionales está disminuyendo; sin embargo, hay muchos ejemplos de fuertes marcas locales que las empresas no pueden desplazar fácilmente.[62] De igual modo, a veces hay ventajas en tener una combinación de marcas globales y locales, como las utilizadas por la compañía cervecera Anheuser-Busch InBev, que atraen a diferentes segmentos.[63]

Imagen de país de origen Los gerentes de las empresas multinacionales deben considerar si desean crear una imagen local o extranjera para sus productos y, si es extranjera, qué imagen del país debido a la percepción de la calidad y a la afinidad emocional que los consumidores tienen hacia determinados países.[64] Dado que muchos japoneses creen que la ropa hecha en el extranjero es superior a la hecha en Japón, Burberry ha creado diferentes marcas para sus productos hechos allí y los fabricados en Reino Unido (la marca Burberry London). Los británicos tienen una imagen positiva del vino australiano; así, una bodega joven australiana buscó un nombre muy australiano, Barramundi, para identificar sus exportaciones de vinos a Reino Unido.[65] Tenga en cuenta, sin embargo, que el país de origen y la marca tienen imágenes positivas y negativas que interactúan. La evidencia sugiere que una imagen de marca positiva puede ayudar a superar la percepción negativa del país donde se fabrica el producto.[66]

Las imágenes de los productos se ven afectadas por el lugar donde se fabrican.

- La imagen de marca puede ayudar a superar la imagen del país.
- Las imágenes pueden cambiar.

Sin embargo, las imágenes pueden cambiar. Tenga en cuenta que durante muchos años varias empresas de Corea vendieron en el extranjero bajo marcas privadas o bajo contrato con empresas de renombre. Ahora algunas, como Samsung, enfatizan sus propios nombres comerciales y la calidad del producto coreano. Al mismo tiempo, el grupo coreano LG, mejor conocido por su marca Gold Star, ha introducido una línea de electrodomésticos de gama alta bajo un nombre con sonido europeo, LG Tromm.[67] Sin embargo, existe evidencia de que los consumidores tienen un

limitado conocimiento del país de origen de la mayoría de las marcas y a menudo clasifican mal los orígenes.[68]

Un debate legal internacional en curso se refiere a los nombres de productos asociados con su ubicación de origen. La Unión Europea protege los nombres de muchos productos europeos basados en nombres de ubicación de origen, como los quesos Roquefort y Gorgonzola, el jamón Parma y el vino Chianti. Más recientemente, ha presionado para buscar protección contra el uso exterior de nombres regulados asociados con vinos, como *clos*, *chateau*, *tawny*, *noble*, *ruby* y *vintage*.[69]

Si se utiliza un nombre de marca para cierta clase de producto, la empresa propietaria podría perder la marca.

Nombres genéricos y nombres cercanos a ser genéricos Las empresas quieren que sus nombres de producto se conviertan en palabras de uso común dentro de los hogares, pero no tanto como para que sus competidores puedan utilizarlas para describir sus productos similares. En Estados Unidos, los nombres de marca Xerox y Kleenex son casi sinónimos de copiadoras y pañuelos faciales, sin embargo han permanecido como marcas propietarias. Otros nombres que alguna vez fueron marcas propietarias —como celofán, linóleo y gallinas Cornish— se han convertido en **genéricos** y están disponibles para que cualquiera pueda utilizarlos.

En este contexto, a veces las empresas enfrentan diferencias entre países que pueden estimular o frustrar sus ventas. Por ejemplo, *aspirina* y *navajas del ejército suizo* son nombres propietarios en Europa pero genéricos en Estados Unidos —situación que perjudica las ventas de exportación europeas de esos productos a Estados Unidos, ya que las empresas estadounidenses pueden producirlos.

Estrategias de distribución

Una empresa puede evaluar con precisión el potencial de mercado, diseñar productos o servicios para ese mercado, fijar su precio adecuadamente y promoverlos a los consumidores probables. Sin embargo, tendrá pocas posibilidades de alcanzar su potencial de ventas si no hace que los bienes o servicios estén convenientemente disponibles para los clientes. Los bienes deben colocarse donde la gente los quiera comprar. Al mismo tiempo, el sistema de distribución de una empresa puede darle ventajas estratégicas que no son fácilmente copiadas por sus competidores, tales como la estrategia de Avon de vender directamente a través de representantes independientes y las ventas por internet de Amazon.com. La **distribución** es el curso —la ruta física o la posesión legal— que toman los bienes entre su producción y su consumo. En marketing internacional, los gerentes deben decidir tanto el método de distribución entre países como el método a utilizar dentro del país donde se produce la venta final.

Una empresa puede introducirse gradualmente en un mercado, limitando su cobertura geográfica.

Las empresas pueden limitar la distribución temprana en determinados países extranjeros al vender regionalmente antes de hacerlo a nivel nacional. Muchos productos y mercados se prestan a este tipo de desarrollo gradual. A menudo, las barreras geográficas y los malos sistemas de transporte interno dividen a los países en mercados muy distintos. En algunas naciones, puede haber muy poca riqueza o pocas ventas potenciales fuera de las grandes áreas metropolitanas. En otras, la publicidad y distribución pueden ser manejados eficazmente sobre una base regional.

Ya hemos analizado las formas operativas aplicables para la penetración de mercados extranjeros. En el capítulo 13 analizamos los canales de distribución: el movimiento de mercancías entre países y la transferencia de títulos. En lugar de revisar estos aspectos de distribución, esta sección trata sobre las diferencias distributivas y las condiciones dentro de los países extranjeros que debería comprender un mercadólogo internacional.

DECISIONES SOBRE ESTANDARIZAR O NO HACERLO

La distribución refleja entornos diferentes de un país:

- Puede variar considerablemente entre países.
- Es difícil de cambiar.

Dentro de la mezcla de marketing, las empresas multinacionales encuentran que la distribución es una de las funciones más difíciles de estandarizar internacionalmente, por varias razones. Cada país tiene su propio sistema de distribución, que una empresa multinacional encuentra difícil de modificar ya que está entrelazado con los entornos culturales, económicos y jurídicos del país. Sin embargo, muchos minoristas avanzan con éxito internacionalmente.

Algunos de los factores que influyen en la distribución de bienes en un país determinado son las actitudes de los ciudadanos hacia poseer su propia tienda, el costo de pagar a trabajadores minoristas, la legislación que restringe los tamaños de las tiendas y sus horarios de funcionamiento, los diferentes efectos de las leyes en las cadenas de tiendas y en las tiendas de propiedad individual, la confianza de los propietarios en sus empleados, la eficacia del sistema postal, la

¿Es importante la geografía? ¿La necesidad es madre de la invención?

Probablemente usted haya escuchado el dicho de que es tan "difícil como la venta de un refrigerador a esquimales". El clima ejerce una gran influencia en la demanda de muchos productos —ropa, equipo deportivo, neumáticos para la nieve, acondicionadores de aire y bloqueador solar, por nombrar algunos— y es una variable a considerar cuando se trata de la identificación de segmentos de mercado. Los cambios estacionales que ocurren en momentos opuestos en los hemisferios norte y sur permiten distribuir las ventas más uniformemente durante todo el año, por ejemplo, concentrando las ventas de esquíes en Suiza de diciembre a marzo y en Chile de junio a septiembre. Esta diferencia hemisférica también puede llevarnos a hacer ajustes. Las películas dirigidas al público joven a veces debutan con meses de diferencia entre los hemisferios norte y sur con el fin de que sean vistas durante los periodos de vacaciones escolares, que normalmente corresponden a los meses de calor.

Condiciones naturales como montañas, vías fluviales y desiertos, crean tanto barreras como conveniencias para la distribución. Por ejemplo, los países pueden construir infraestructura con mayor facilidad donde hay áreas planas sin obstrucciones; así, si otras cosas permanecen iguales, estas zonas ofrecen mejores posibilidades de distribución interna.

La inmigración se agrupa en gran medida porque las personas se desplazan a donde otros de su grupo étnico han ido antes, formando así las subculturas. La comprensión de dónde existen estos grupos puede ayudar a identificar mercados potenciales.[70]

Debido a que el costo del transporte se correlaciona aproximadamente con la distancia, es generalmente mayor cuando la distancia entre la producción y el mercado es más grande. Este costo adicional o bien debe transmitirse a los consumidores o deberá ser absorbido por la empresa vendedora. Por otra parte, si los mercados están cerca uno del otro, es más difícil mantener listas de precio diferentes porque la promoción probablemente llegue a ambas partes. A su vez, los consumidores comprarán en el lugar menos costoso. De hecho, la cercanía de la mayoría de los canadienses a la frontera con Estados Unidos ha influido en las tiendas canadienses para que abran más tiempo y operen en más fechas, si no, los canadienses cruzarán la frontera para comprar en Estados Unidos.

Aunque la geografía desempeña cierto papel en la demanda de productos, la tecnología y un mayor ingreso disponible ayudan a superar muchas limitaciones geográficas. Así, las personas que habitan en climas cálidos compran ropa de invierno y esquíes porque viajan a las zonas donde nieva para la recreación. Las personas que viven en Dubai incluso disfrutan de un complejo de esquí bajo techo. Más aún, existe un mercado para vender refrigeradores entre los esquimales. ●

calidad del sistema de infraestructura, y la capacidad financiera para manejar grandes inventarios. Comparemos a Hong Kong con Estados Unidos: los supermercados de Hong Kong tienen mayor proporción de productos frescos, son más pequeños, venden menos por cliente y están más cerca entre sí, ello significa que las empresas que venden alimentos enlatados, en caja o congelados encuentran menos demanda por tienda, tienen que hacer entregas más pequeñas y tienen mayores dificultades luchando por espacio de anaquel. En otros lugares, Finlandia tiene pocas tiendas per cápita porque allá predominan los minoristas de línea general, mientras que la distribución italiana tiene una estructura mayorista y minorista fragmentada. En los Países Bajos, las cooperativas de compradores negocian directamente con los fabricantes. Japón tiene mayoristas de autoservicio para los minoristas que no necesitan financiamiento o servicios de entrega. Las ventas por correo son muy importantes en Alemania, pero no en muchos países en desarrollo con sistemas de entrega menos confiables.

¿Cómo afectan esas diferencias las actividades de marketing? Por ejemplo, una empresa de bebidas ha dirigido la mayor parte de sus ventas en Europa a través de tiendas de comestibles. Sin embargo, varía el método para hacer llegar sus productos a las tiendas. En Reino Unido, un distribuidor nacional ha obtenido suficiente cobertura y espacio de anaquel de manera que la empresa puede concentrarse en otros aspectos de su estrategia de marketing. En Francia, un solo distribuidor tiene buena cobertura en los supermercados más grandes pero no en los minoristas más pequeños, por lo que la empresa ha tenido que estudiar cómo conseguir distribución secundaria sin trastornar su relación con el distribuidor principal. En Noruega, predominan los distribuidores regionales, por ello ha sido difícil para la empresa llevar a cabo campañas de promoción nacional. En Bélgica, la empresa no pudo encontrar ningún distribuidor aceptable, por lo que ha tenido que asumir esa función.

ELECCIÓN DE DISTRIBUIDORES Y CANALES

¿Deben las empresas manejar su propia distribución? ¿O deben contratar a otras empresas para que la hagan por ellas? ¿Cómo deben elegir distribuidores exteriores? Éstas y otras cuestiones se examinan a continuación.

La distribución puede manejarse internamente

- Cuando el volumen de ventas es alto.
- Cuando las empresas tienen recursos suficientes.
- Cuando hay necesidad de tratar directamente con el cliente debido a la naturaleza del producto.
- Cuando el cliente es global.
- Cuando la forma de distribución es una ventaja competitiva.

¿Es factible el manejo interno? Cuando el volumen de ventas es bajo, una empresa suele depender de distribuidores externos para que sea más económico realizar la distribución. A medida que las ventas crecen, la empresa puede manejar la distribución para obtener más control. Sin embargo, el automanejo puede resultar difícil para pequeñas empresas que carecen de los recursos necesarios. Las circunstancias propicias para el manejo interno de la distribución incluyen no sólo el alto volumen de ventas, sino también los siguientes factores:

- Cuando un producto tiene la característica de alto precio, alta tecnología, o la necesidad de un complejo servicio postventa (como los aviones), probablemente la compañía tendrá que tratar directamente con el comprador. Puede utilizar simultáneamente un distribuidor del país extranjero para identificar oportunidades de ventas.
- Cuando la empresa trata con clientes globales, especialmente en ventas negocio a negocio (como un fabricante de autopartes que venda equipo original a los mismos fabricantes de automóviles en varios países), las ventas pueden ir directamente al cliente global.
- Cuando la principal ventaja competitiva de la empresa son sus métodos de distribución, puede controlar la distribución en el extranjero, como lo hace Avon con la venta directa a través de representantes independientes. Además, los franquiciadores de alimentos típicamente mantienen algunos restaurantes de su propiedad que sirven como "insignias".

Algunos criterios de evaluación para los distribuidores incluyen:

- Su capacidad financiera.
- Sus conexiones con los clientes.
- Su ajuste con el producto de la empresa.
- Otros recursos.
- Confiabilidad.
- Compatibilidad con la imagen del producto.

¿Cuáles distribuidores están calificados? Una empresa generalmente puede elegir entre cierto número de potenciales distribuidores extranjeros usando los siguientes criterios comunes para ayudarse en la elección:

- La fuerza financiera del distribuidor.
- Sus buenas conexiones.
- La medida de sus demás compromisos de negocio.
- El estado actual de su personal, instalaciones y equipo.
- Su confiabilidad como un ejecutor honesto.
- Su imagen en relación con el producto o servicio.

La solidez financiera del distribuidor es importante debido a la relación potencial a largo plazo que se implica y a la garantía de que el dinero estará disponible para cosas tales como mantener suficiente inventario. Las buenas conexiones son especialmente importantes si las ventas deben estar dirigidas a ciertos tipos de compradores, tales como dependencias de compras gubernamentales. También son importantes en sociedades como la china, donde las conexiones y la mutua lealtad son a menudo más importantes que el producto y el precio para hacer ventas.[71]

El número de compromisos de negocios puede indicar si el distribuidor tiene tiempo para atender el producto de la empresa y si actualmente maneja productos competitivos o complementarios. El estado actual de su personal, instalaciones y equipo indica no sólo su capacidad para tratar con el producto sino también la rapidez con que puede ocurrir la puesta en marcha y qué tan probable es que la distribuidora permanezca en el negocio. La historia de un distribuidor y su imagen como una entidad de negocios responsable ayudan a crear una confianza avalada por su desempeño.[72] Esto es especialmente importante en algunas partes de Medio Oriente y Latinoamérica, donde los fabricantes no pueden terminar acuerdos fácilmente sólo porque los distribuidores han tenido un mal desempeño.

Las piezas de repuesto y el servicio son importantes para las ventas.

¿Qué tan confiable es el servicio postventa? Los consumidores son renuentes a comprar productos que podrían necesitar piezas de repuesto y servicio en el futuro a menos que se sientan seguros de que estarán disponibles, con buena calidad, y a precios razonables. Para los productos bastante maduros, generalmente hay varias empresas de servicio a las que los consumidores pueden recurrir en caso de tener problemas. Sin embargo, para los productos que abarca la nueva tecnología, especialmente bienes complejos y costosos, es más importante para los productores

desarrollar el servicio postventa. Así, las empresas podrían necesitar invertir en centros de servicio para grupos de distribuidores que actúan como intermediarios entre productores y consumidores. Las ganancias de la venta de partes y servicio postventa a veces pueden superar a las del producto original.

La cuestión del servicio postventa es muy importante para las compañías emprendedoras orientadas tecnológicamente de los países en desarrollo. Estas empresas han ido creciendo en importancia, especialmente las de los países BRIC. Se enfrentan a numerosos problemas en la venta en el extranjero porque son jóvenes, pequeñas, casi desconocidas, probablemente sufren de efectos negativos del país de origen, y a menudo se supone que están rezagadas en su desarrollo tecnológico.[73]

DESAFÍOS DE DISTRIBUCIÓN

Las empresas deben evaluar a los distribuidores potenciales, pero los distribuidores deben elegir qué empresas y productos representar y destacar. Mayoristas y minoristas por igual tienen un límite en sus instalaciones para almacenamiento, espacio de exhibición, dinero para adquirir inventario, y transporte y personal para mover y vender la mercancía, por lo que tratan de tener solamente aquellos productos con el mayor potencial de ganancias.

Los distribuidores eligen qué empresas y productos manejar. Las empresas:

- Podrían necesitar dar incentivos.
- Podrían utilizar productos de éxito como carnada para los nuevos.
- Deben convencer a los distribuidores acerca de qué producto y empresa son viables.

En muchos casos, los distribuidores están vinculados con los fabricantes mediante acuerdos que impiden nuevas entradas competitivas. Esto sucedió cuando las cervecerías eran propietarias de los *pubs* en Reino Unido, donde durante años vendieron sólo su propia cerveza obligando así a Anheuser-Busch a entrar en el mercado estrictamente con ventas de supermercado. En Japón, muchos fabricantes tienen acuerdos con miles de distribuidores para vender únicamente sus productos.

Cualquier empresa que sea nueva en un país y quiera introducir productos que ya están vendiendo sus competidores podrá encontrar dificultades para ubicar distribuidores que manejen su marca. Incluso las empresas establecidas pueden encontrar que la distribución es difícil para nuevos productos, aunque tienen la doble ventaja de ser conocidas y de poder ofrecer líneas rentables existentes sólo si los distribuidores aceptan las nuevas mercancías no probadas. Los gerentes que deseen utilizar los canales de distribución existentes tal vez deban analizar las condiciones competitivas cuidadosamente para ofrecer incentivos eficaces de manejo (mayores márgenes de utilidad, servicio postventa, apoyo promocional, y así sucesivamente), o identificar problemas para ganar su lealtad al ofrecer asistencia. Al final, sin embargo, los incentivos serán de poca utilidad a menos que los distribuidores crean que la empresa es confiable y sus productos viables.

COSTOS OCULTOS DE LA DISTRIBUCIÓN Y GANANCIAS

Una empresa que considere lanzar productos en mercados extranjeros debe calcular los precios de consumidor final con la mayor aproximación posible a la realidad para estimar el potencial de ventas. Existen cinco factores que a menudo contribuyen a que se presenten diferencias en los costos de distribución entre los países, y son las *condiciones de infraestructura*, *el número de niveles en el sistema de distribución*, *las ineficiencias de la venta minorista*, *restricciones de tamaño y de horario de funcionamiento*, y *no tener existencias de inventario*.

Las carreteras e instalaciones de almacenamiento de muchos países están en tan mal estado que hacer llegar los bienes a los consumidores rápidamente, de forma barata y con el mínimo daño o pérdida en la ruta, es problemático. Por ejemplo, en China, las malas carreteras y los robos en ruta desde y hacia los almacenes hacen que el transporte de productos sea peligroso, comprometiendo así el potencial de mercado del país.[74]

Algunos países también tienen múltiples niveles mayoristas que se venden entre sí antes de que el producto alcance el nivel minorista. Los mayoristas nacionales venden a los regionales que venden a los locales, y así sucesivamente. Japón, aunque cambiando rápidamente, ha tenido muchos más niveles de distribución que, digamos, Francia y Estados Unidos. Debido a que cada intermediario agrega un margen, se incrementan los precios.

En algunos países, particularmente en los que están en desarrollo, los bajos costos de la mano de obra y la desconfianza básica de los propietarios hacia quienes no son miembros de su familia causan que muchos minoristas se involucren en prácticas que provocan menor productividad en el servicio a los clientes. Esta desconfianza es evidente en la preferencia de los minoristas por el servicio de mostrador en lugar del autoservicio. Un cliente que decide comprar algo obtiene una

factura para llevar a la fila de una caja y pagar, entonces va a otra fila para recoger la mercancía después de presentar la factura sellada. En algunos países, el servicio de mostrador es común para compras tan pequeñas como un lápiz. Por un lado, el personal adicional suma costos a la venta minorista, y el tiempo adicional que la gente debe permanecer en la tienda significa que menos personas son atendidas en el espacio que existe. Por otro lado, debido a que los minoristas tienden a ser pequeños y a estar muy dispersos, reducen el tiempo, el costo y el esfuerzo de los clientes para comprar.[75] En contraste, la mayoría de las tiendas ubicadas en ciertos países (sobre todo en los económicamente desarrollados) tienen equipos que mejoran la eficiencia del manejo de clientes e informes, como escáneres electrónicos, cajas registradoras vinculadas a registros de control de inventario y máquinas que conectan las compras con las empresas de tarjetas de crédito.

Francia, Alemania, Japón y muchos otros países tienen leyes que protegen a los pequeños minoristas, con ello limitan efectivamente el número de establecimientos minoristas grandes y las eficiencias que traen a las ventas. La mayoría de los países tiene sistemas con base en medidas contingentes que limitan los días u horas de operaciones por motivos religiosos o para proteger a los empleados de tener que trabajar por la noche o los fines de semana.[76] Al mismo tiempo, los límites impiden que los minoristas cubran el costo fijo de su espacio durante más horas, por lo que estos costos generalmente pasan a los consumidores.

Donde la mayoría de los establecimientos minoristas son pequeños, particularmente en los países en desarrollo, hay poco espacio para almacenar inventario. Los mayoristas deben incurrir en el costo de hacer pequeños envíos a muchos más establecimientos, a veces visitando a cada minorista con más frecuencia debido a que se terminan los inventarios. Sin embargo, estos últimos costos pueden superarse mediante ahorros en mano de obra y costos de transporte resultantes de personal de entrega mal pagado que puede llevar pequeñas cantidades de mercancías en bicicletas. Además, por sí mismos los minoristas incurren en costos más bajos porque sus costos de mantenimiento de inventario son bajos comparados con las ventas.[77]

COMERCIO ELECTRÓNICO E INTERNET

El crecimiento de la disponibilidad en línea crea nuevas oportunidades de distribución y desafíos para vender a nivel global por internet.

Las estimaciones varían ampliamente en el número actual y futuro de hogares en línea en todo el mundo y el comercio electrónico generado a través de ventas en línea. Sin embargo, todas indican un crecimiento sustancial. Además, la fotografía de la página siguiente muestra que las personas generalmente podrían tener acceso a internet a través de instalaciones disponibles al público, aunque no tengan ninguna conexión en línea en sus hogares. A medida que el comercio electrónico crece, los clientes de todo el mundo pueden comparar rápidamente los precios de diferentes distribuidores, lo cual debe reducir los precios. Hay pruebas de que los compradores en línea universalmente tienen algunas características similares: quieren comodidad, utilizan mucho el correo electrónico e internet, y tienen actitudes favorables hacia el marketing directo y la publicidad.[78]

Oportunidades El comercio electrónico ofrece a las empresas una oportunidad para promover los productos a nivel mundial. Sin embargo, no las libera de la necesidad de desarrollar las herramientas de marketing discutidas a lo largo de este capítulo. Para algunos productos y servicios, como boletos de avión y espacio de hotel, internet ha reemplazado en gran medida los métodos de venta tradicionales. Pero incluso aquí, las empresas pueden necesitar adaptarse a las diferencias entre países, quizá proporcionando acceso en diferentes idiomas.[79] Hay sin duda muchas historias de éxito. Una es la empresa neozelandesa de viviendas prefabricadas Tristyle International, para la cual aproximadamente 95 por ciento de las ventas son exportaciones y 40 por ciento a través de internet.[80]

Internet también permite a los proveedores tratar más rápidamente con sus clientes. Lee Hung Fat Garment Factory de Hong Kong y Bangladesh produce para empresas de ropa ubicadas en el extranjero y les enseña fotografías de muestras de mercancía a sus clientes por la web. Los clientes pueden manipular las muestras y retransmitir nuevas versiones para que Lee Hung Fat produzca exactamente lo que quieren las empresas de prendas de vestir.

Problemas Las ventas globales por internet no se dan sin interferencias. Es probable que una empresa que desee llegar a los mercados mundiales necesite complementar sus ventas por internet con otros medios de promoción y distribución, lo cual puede ser muy costoso. Además, un



Donde la conectividad a internet es baja, los empresarios han abierto cafés-internet para atender a la clientela. Éste se encuentra en Dahab, Egipto.
Fuente: © Masr | Dreamstime.com

cambio hacia las ventas por internet puede alterar la distribución existente y, si fracasa, hacer que las ventas futuras sean más difíciles.[81]

Una empresa multinacional no puede diferenciar fácilmente su programa de marketing para cada país en el que opera. Los mismos anuncios web y precios llegan a clientes de todo el mundo, aunque distintos precios y atractivos para diferentes países podrían producir más ventas y beneficios. Si la empresa multinacional hace ventas internacionales por internet, debe entregar rápidamente lo que vende, lo cual puede necesitar tener almacenes e instalaciones de servicio en el extranjero.

Finalmente, los anuncios de internet de las EMN y los precios deben cumplir con las leyes de cada país donde realicen ventas. Éste es un desafío debido al alcance global de los sitios web. Claramente, si bien internet crea oportunidades para que las empresas vendan a nivel internacional, también les crea desafíos.

Gestión 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 lugar a lugar y con el tiempo. Así, la gerencia debe supervisar y ajustar sus programas de marketing en consecuencia.

ANÁLISIS DE DIFERENCIAS

Una vez que una empresa está operando en un país y estima ese potencial de mercado, debe calcular qué tan buen desempeño está teniendo allí y cómo podría hacerlo mejor. Una herramienta útil en este sentido es el **análisis de diferencias**, un método utilizado para estimar las ventas potenciales de una empresa mediante la identificación de clientes potenciales a los que no está atendiendo adecuadamente.[82] Cuando las ventas son más bajas que el potencial de mercado estimado para un determinado tipo de producto, la empresa tiene la posibilidad de incrementar sus ventas.

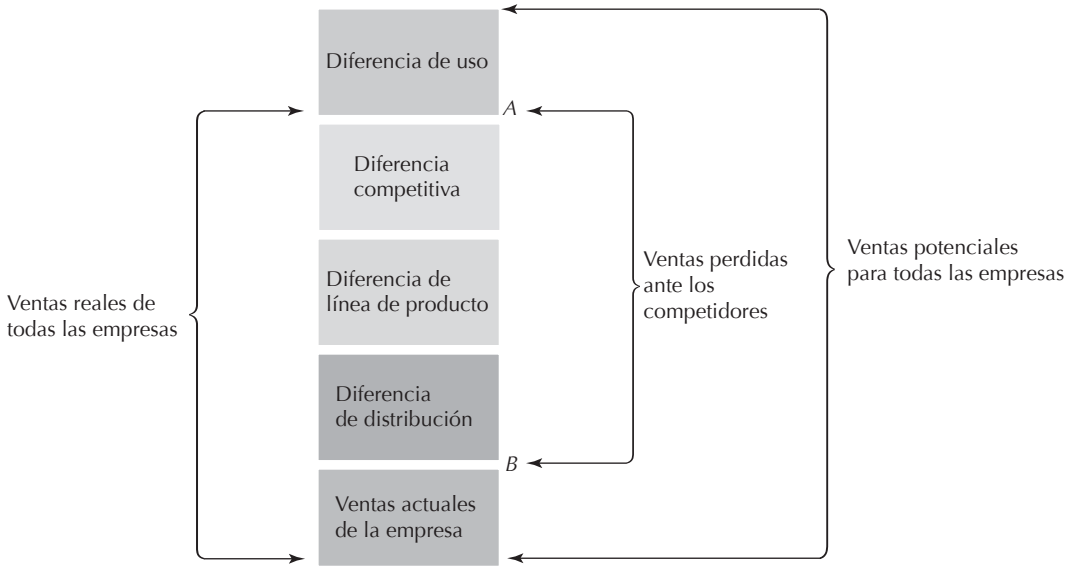


FIGURA 16.4 Análisis de diferencias

¿Por qué las ventas no son tan altas como podrían ser? Es la pregunta formulada por los administradores de una empresa cuando llevan a cabo un *análisis de diferencias*. La flecha de la parte superior representa el *potencial total de ventas* para todos los competidores durante un periodo determinado. La flecha en *A* indica las *ventas reales*. Observe que hay una diferencia entre las ventas potenciales del producto y las ventas reales —la llamada *diferencia de uso*—. Pero existen también otras diferencias. La flecha que forma un corchete entre los puntos *A* y *B*, por ejemplo, designa todas las ventas perdidas por la compañía ante sus competidores —es decir, la diferencia entre lo que sí vendió la empresa y lo que podría haber vendido si, por una variedad de razones, no hubiese perdido tantas ventas ante sus competidores—. Por último, debemos recordar que en el mundo real, los tamaños de las diferencias fluctuarán.

La diferencia entre el potencial total de mercado y las ventas de una empresa se debe a las diferencias de:

- Uso —colectivamente, todos los competidores venden menos que el potencial de mercado.
- Línea de productos —la empresa carece de algunas variaciones de producto.
- Distribución —la empresa omite cobertura geográfica o intensiva.
- Competitividad —las ventas de la competencia no se explican por diferencias de línea y distribución del producto

La figura 16.4 es una barra que muestra los cuatro tipos de diferencias: de *uso*, de *competitividad*, de *línea de producto* y de *distribución*. Para construir tal barra, la empresa necesita estimar primero la demanda potencial para todos los competidores ubicados en el país durante un periodo relevante —digamos, para el próximo año o los próximos cinco años—. Esta cifra da la altura de la barra. En segundo lugar, la empresa necesita estimar las ventas actuales de todos los competidores, punto A. El espacio entre el punto A y la parte superior de la barra es la *diferencia de uso*, ello significa que es el potencial de crecimiento dispuesto para todos los competidores en el mercado durante el periodo correspondiente. En tercer lugar, la empresa necesita trazar sus propias ventas actuales del producto, punto B.

Por último, la empresa divide la diferencia entre el punto A y el punto B en tipos de diferencias basados en su estimación de las ventas perdidas ante los competidores. La *diferencia de distribución* representa las pérdidas ante los competidores que distribuyen donde la empresa no lo hace, por ejemplo, en áreas geográficas adicionales o por tipos de puntos de venta. La *diferencia de línea de producto* representa pérdidas ante los competidores que tienen variaciones de producto de las que carece la empresa. La *diferencia de competitividad* la constituyen las ventas restantes perdidas inexplicablemente ante competidores que podrían tener una mejor imagen o precios más bajos.

Diferencias de uso Las empresas pueden tener diferencias de diversos tamaños en los distintos mercados. Las grandes empresas del chocolate, por ejemplo, han modificado sus programas de marketing entre países debido a sus diferencias. En algunos mercados, se han encontrado diferencias sustanciales de uso —menos chocolate consumido que lo esperado sobre la base de los niveles de población e ingresos—. Los especialistas del sector estiman que, en muchos países, gran parte de la población nunca ha probado chocolate, lo que ha llevado a las compañías a promover ventas en esas áreas para el chocolate en general.

El mercado de Estados Unidos muestra otro tipo de diferencia de uso. Ahí, casi todo el mundo ha probado la mayoría de los productos de chocolate, pero el consumo per cápita ha caído debido a la creciente preocupación por el peso. Para impulsar el consumo de chocolate en general, por un corto tiempo Nestlé promovió al chocolate como fuente de energía para las personas con ideas deportivas. Sin embargo, debemos tener en cuenta que generar consumo general es más útil para el líder del mercado. Nestlé, con ventas de chocolate inferiores a las de Mars y Hershey, en realidad benefició a sus competidores durante su campaña de corta duración.

Diferencias de línea de producto y de distribución Las empresas de chocolate han encontrado también que tienen diferencias en la línea de productos. Algunas carecen de productos de chocolate sin azúcar, lo que aumenta las ventas de sus competidores. O puede ser que sus productos sean vendidos en muy pocos lugares. Ferrero Rocher ha reforzado recientemente la colocación de productos en más puntos de venta comunes.

Diferencias de competitividad Por último, hay diferencias de competitividad —ventas hechas por los competidores y que no pueden ser explicadas por diferencias en la línea de producto y en la distribución—. Es decir, los competidores están vendiendo más debido a sus precios, campañas publicitarias, buena voluntad o cualquiera de una serie de otros factores. En los mercados donde el consumo per cápita de chocolate es alto, las empresas ejercen la mayor parte de sus esfuerzos en la obtención de ventas a expensas de los competidores. Por ejemplo, Suiza tiene el consumo de chocolate per cápita más alto del mundo. En ese mercado, competidores como Migros, Lindt y Nestlé Cailler van cabeza a cabeza en la creación de imágenes de mejor calidad.[83]

Aunque el análisis de diferencias es principalmente un medio de priorización de los elementos incluidos en la mezcla de marketing dentro de determinados países, también es posible utilizarlo agregando las necesidades que se detecten entre los países. Digamos que la diferencia de línea de producto es muy pequeña en un solo país como para justificar el gasto de desarrollar un nuevo producto específico, por ejemplo, una barra de chocolate resistente al calor. Sin embargo, el potencial de mercado combinado entre varios países para este producto puede justificar los costos de desarrollo del producto y los promocionales. Así, el análisis de diferencias puede ayudar a los gerentes a mejorar el rendimiento del país junto con las sinergias entre los países donde operan.

Viendo a

Futuro Desafíos en evolución para segmentar los mercados

Recuerde el análisis realizado en el capítulo sobre los tres enfoques hacia la segmentación. Mientras que todos implican la unidad geográfica de la nación como uno de los componentes clave, la segmentación implica también demografía y psicografía. La forma en que se desarrollen ambas en años futuros probablemente afectará el marketing internacional. El siguiente análisis destaca un área clave de la demografía y la psicografía.

Demografía de ingresos

La mayoría de las proyecciones son que las disparidades dentro y entre países "ricos" y "pobres" crecerán en el futuro previsible. Además, ya que los ricos estarán más educados y más conectados a internet, serán más capaces de buscar precios más bajos de un producto a nivel mundial. Por lo tanto, en todo el mundo, el segmento acaudalado tendrá todavía más poder adquisitivo del que indiquen sus ingresos.

A medida que aumente su ingreso discrecional, algunos productos de lujo se volverán más comunes (en parte porque tardará menos horas de trabajo comprarlos), y productos y servicios aparentemente disímiles (como automóviles, viajes, joyas y muebles) competirán entre sí por ese mismo gasto discrecional. Por ejemplo, Japón fue el principal importador de bienes de lujo durante las décadas de 1980 y 1990, pero la competencia de una variedad de otros productos y servicios de lujo, como servicios de *spa* y restaurantes caros, ha erosionado las importaciones.[84] Además, existe evidencia de que muchos consumidores japoneses se desplazaron hacia abajo del mercado durante la crisis económica mundial, y se especula que podrían no moverse hacia arriba del mercado nuevamente cuando la economía mejore. No obstante, debido a las mejores comunicaciones y al aumento de los niveles educativos de los ricos, desearán más opciones. Sin embargo, los segmentos de mercado pueden no caer principalmente a lo largo de las líneas nacionales. En vez de eso, las empresas identificarán nichos de consumidores que se comparten a través de las líneas del país.

En el otro extremo, debido al número creciente de gente pobre con pocos ingresos disponibles, las empresas tendrán oportunidades para desarrollar productos estandarizados de bajo costo para satisfacer las necesidades de esos pobres. En realidad, los hogares de bajos ingresos tienen colectivamente un considerable poder adquisitivo, como ya comentamos en el capítulo 4. Probablemente gastarán sobre todo en vivienda, alimentación, salud, educación, comunicaciones, cargos financieros y bienes de consumo.[85] Así, las empresas tendrán un conflicto de oportunidades: desarrollar lujo para atender a los ricos y reducir costos para atender a los pobres.

(*continúa*)

A pesar de las crecientes proporciones de ricos y pobres, los demógrafos proyectan que el número real de personas que se desplazan hacia fuera de los niveles de pobreza y hacia ingresos medios aumentará. Esto es debido principalmente al crecimiento de la población y del ingreso en algunos países de bajos ingresos, especialmente en Asia. Este cambio probablemente significará que el crecimiento en ventas de las empresas ubicadas en los países más pobres será principalmente para productos ya maduros en los países industrializados, como muchos productos electrónicos de consumo y electrodomésticos.

¿Los mercados nacionales pasarán de moda?

Además de las diferencias demográficas, especialmente las relativas a los ingresos, las diferencias actitudinales también afectan la demanda en general, así como la demanda para determinados tipos de productos y servicios. Aunque las comunicaciones globales están llegando a poblaciones remotas, distintas personas reaccionan de manera diferente para con este avance. Al menos tres tipos de rasgos de la personalidad interactúan y afectan el modo en cómo reaccionan los consumidores potenciales.[86] Estos rasgos no son mutuamente excluyentes. Existen en todos los países (creando así un segmento que se comparte en todo el mundo), pero la cantidad de personas que están fuertemente influidas por un rasgo en comparación con otro varía actualmente según el país. La manera en que evolucionen en el futuro estos factores probablemente tendrá una profunda influencia sobre el futuro del marketing internacional.

El primero de tales rasgos es el materialismo, que se refiere a la importancia de adquirir posesiones como un medio de satisfacción y felicidad, así como por la apariencia de éxito. Existen evidencias de que una cultura materialista global está en crecimiento y expansión. Sin embargo, también hay cierta evidencia de que las personas que siempre han sido ricas pueden exhibir comportamientos materialistas menores que aquellos que recientemente se han vuelto prósperos. La segunda de estas características es el cosmopolitismo, el cual se refiere a la apertura al mundo. Mientras que existe un debate sobre si esto es un rasgo aprendido o innato, algunas de las características consisten en compararse a sí mismo con el mundo, y no con la situación local. Los cosmopolitas realmente podrían buscar servicios y productos extranjeros. El tercero de estos rasgos es el etnocentrismo del consumidor, que se refiere a la preferencia de lo local sobre lo global, como buscar alternativas locales al comprar productos y servicios. ■



CASO Marketing para la base de la pirámide en Bangladesh: Grameen Danone Foods

Profesores John D. Daniels y Jon Jungbien Moon

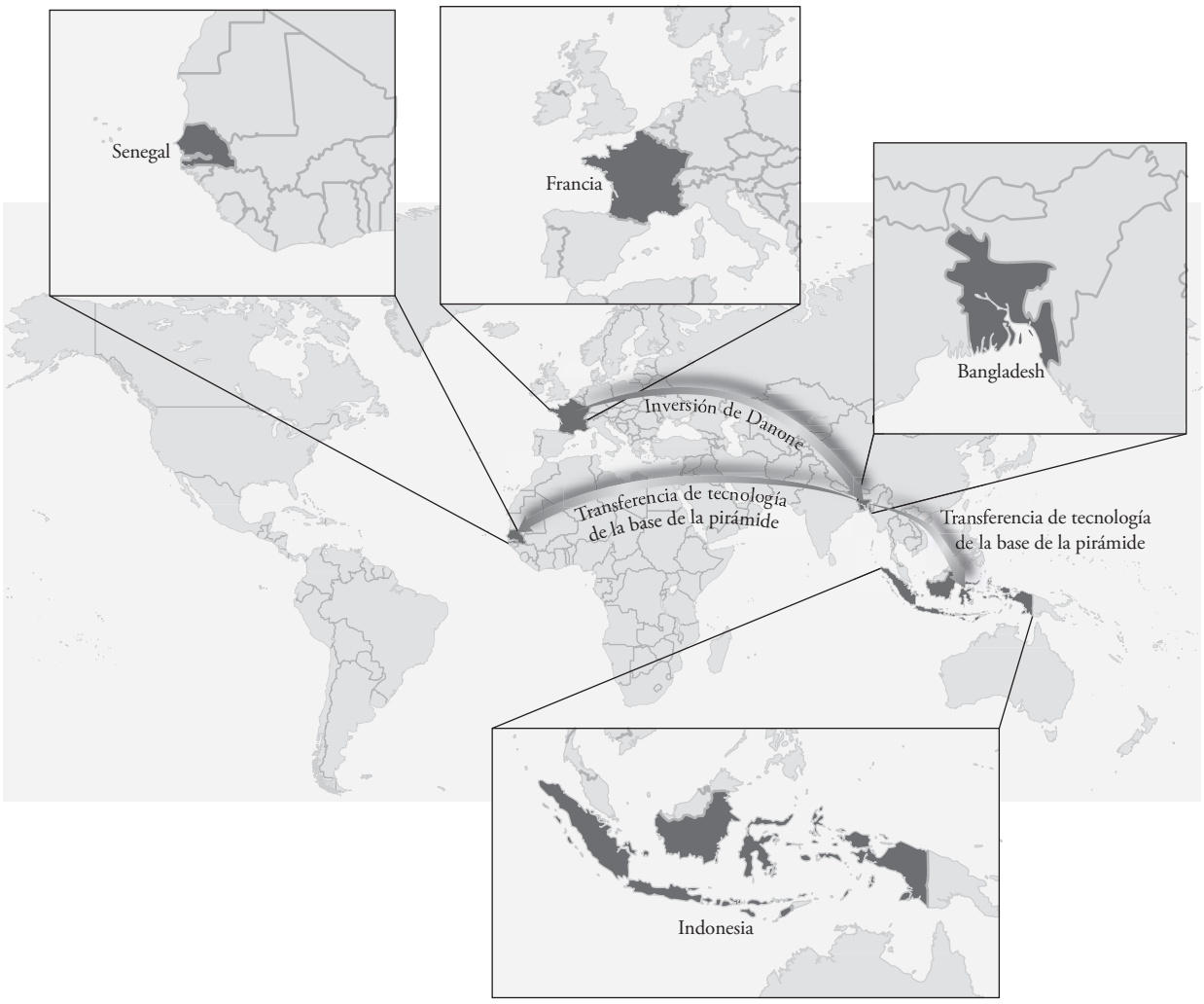
En 1932, Franklin D. Roosevelt se refirió a una persona pobre como "el hombre olvidado en la parte inferior [base] de la pirámide económica". Pocos lugares tienen más personas pobres que Bangladesh.[87] Con 158 millones de personas, el ingreso diario promedio para el 40 por ciento que compone la parte inferior de su pirámide de ingresos es menos de $2.66. Ese grupo está por debajo de la línea de pobreza, que es definida como los ingresos necesarios para comprar las necesidades básicas de la vida —alimento, ropa, vivienda— y las más importantes necesidades socioculturales. Así, Bangladesh tiene muchas condiciones que se correlacionan estrechamente con la pobreza. Tiene una tasa de analfabetismo en los adultos de más de 50 por ciento, alta incidencia de enfermedades infecciosas, infraestructura deficiente y alto subempleo. Además, las condiciones de hacinamiento (imagine la mitad de la población de Estados Unidos metida a fuerza en el estado de Iowa) y una alta cuota de desastres naturales, especialmente inundaciones periódicas, impiden el desarrollo. A pesar de estas condiciones nefastas, dos empresas —Grameen Foundation de Bangladesh y Groupe Danone de Francia— formaron una empresa conjunta (EC) de negocio social para atender a la base de la pirámide (BoP, por sus siglas en inglés) de Bangladesh. El mapa 16.1 muestra a Bangladesh.

¿Qué es un negocio social?

Mohammad Yunus fundó el Grameen Bank (GB) en 1974 y ganó el Premio Nobel de la Paz en 2006. Dio origen a los conceptos que definen dos tipos de negocio social, ambos destinados a ayudar a las personas necesitadas mediante el logro de alguna meta social. La empresa con-

MAPA 16.1 Empresa conjunta de Grameen Danone Foods

Groupe Dannone se unió a Grameen Foundation para formar una empresa conjunta de negocio social en Bangladesh. Posteriormente, Groupe Dannone aprendió cómo atender a la base de la pirámide y ha transformado este conocimiento para ayudarse a operar en Indonesia y Senegal.



junta de Grameen Danone Foods funciona como el tipo que, aunque fue establecido para obtener ganancias, no paga dividendos. Todas las ganancias se reinvierten, excepto las necesarias para que los inversionistas puedan recuperar sus aportaciones de capital originales. A diferencia de las organizaciones no gubernamentales, organizaciones de beneficencia y organizaciones sin fines de lucro, un negocio social debe sostenerse mediante la obtención de utilidades competitivas en lugar de recibir continuas nuevas contribuciones para poder mantenerse.

El Grameen Bank y la fundación

El Grameen Bank comenzó cuando Yunus prestó $27 a un grupo de pobladores indigentes que le devolvieron el dinero a pesar de que él no les había exigido garantías. Este principio pequeño, que era contrario a las prácticas bancarias de Bangladesh, llevó al programa de microfinanciamiento de GB. Ha competido principalmente con los prestamistas usureros que cobran tanto como 10 por ciento al día. La tasa típica de GB de 20 por ciento al año puede parecer elevada, pero Bangladesh ha tenido una tasa de inflación de 8 por ciento, y GB también soporta muchos préstamos libres de intereses. Desde entonces, algunos bancos ubicados fuera de Bangladesh, como Citigroup y Deutsche Bank, han utilizado como modelo el ejemplo de Grameen Bank.

Antes de GB, casi ningún préstamo en Bangladesh era para las mujeres, y Yunus tuvo que convencer a la oposición religiosa de que el Profeta Mahoma habría apoyado lo que él estaba haciendo. Cerca del 97 por ciento de los préstamos de GB se destinan a mujeres, y las auditorías muestran una tasa de reembolso de 98 por ciento. GB utiliza las amortizaciones y los intereses para hacer préstamos adicionales y para apoyar proyectos de lucha contra la pobreza de la Grameen Foundation. En los últimos años ha prestado más de mil millones de dólares al año, principalmente para pequeñas actividades generadoras de ingresos tales como financiamiento para el inventario de vendedores ambulantes. Ha prestado para la construcción de más de 600 mil viviendas y proporciona más de 20 mil préstamos a estudiantes y 50 mil becas por año. Ha dado préstamos sin intereses a más de 70 mil mendigos para que puedan vender baratijas mientras piden limosna de casa en casa. Sin embargo, deben pagar el préstamo para obtener uno nuevo. Unos 2 mil mendigos han abandonado por completo la actividad de mendigar. Dada la historia de Yunus de objetivos y actividades altruistas, su concepto de negocio social es sin duda una extensión compatible para la fundación.

Groupe Danone

Groupe Danone (escrito Dannon para el mercado de Estados Unidos), la mayor empresa francesa de alimentos, opera en cuatro divisiones de producto: productos lácteos (la mayor del planeta, donde Danone es casi una palabra genérica para designar el yogur); agua embotellada (clasificada en segundo lugar a nivel mundial, incluyendo marcas como Evian y Volvic); alimento para bebés (segunda a nivel mundial por debajo de la marca Blédine); y nutrición médica (la más grande de Europa). Opera en todos los continentes excepto la Antártida, y en 2010 tuvo ventas por más de €17 mil millones (22 mil millones de dólares). Antes de su empresa conjunta con Grameen, no tenía ninguna operación en Bangladesh, y dirigía la mayoría de sus productos a los consumidores de gama alta, como sus marcas de yogur Activia y Actimel.

¿Por qué invertiría Danone en un negocio social?

¿Por qué invertiría alguien en una operación que no le produce utilidades? Yunus sostiene que las personas son multidimensionales, así que desean algo más que ganancias económicas por sí solas, tienen como un anhelo de ayudar a los menos afortunados. Señala a líderes empresariales (como Carnegie, Gates, Rockefeller) que dirigieron su atención hacia la filantropía después de amasar grandes fortunas, y a la voluntad de las personas para dar a la caridad. Así, la participación en la empresa conjunta de Danone se adapta a esta visión multidimensional. De hecho, la empresa tiene una historia de comportamiento socialmente responsable, y su misión es "llevar salud a través de los alimentos a tantas personas como sea posible". Además, es la empresa de alimentos más grande del mundo que se dedica solamente a la producción y venta de alimentos saludables. No obstante, Danone debe generar ganancias, y su gerencia debe responder a los accionistas. La empresa conjunta de Bangladesh podría ofrecer varias ventajas de ganancias potenciales para Danone.

Maduración de los mercados tradicionales

La demanda de las líneas de negocio de Danone ha ido madurando en los países más ricos, que han sido los mercados tradicionales de Danone. Por lo tanto, su gerencia ha ido cambiando el énfasis hacia los países más pobres. Entre 1999 y 2010, el porcentaje de sus ventas procedentes de países menos desarrollados aumentó de 6 por ciento a 49 por ciento. Sin embargo, incluso en los países menos desarrollados, sus ventas se han concentrado en los segmentos ricos, acerca de los que su presidente, Frank Riboud dijo: "Sería loco pensar sólo en la cima de la pirámide". Así, Bangladesh podría servir como un laboratorio para aprender sobre los clientes y las maneras de operar en la base de la pirámide.

Promover el crecimiento de los países menos desarrollados

Los críticos se quejan de que la venta de productos superfluos que hacen las empresas multinacionales en los países en desarrollo contribuye al subdesarrollo económico porque los consumidores pobres entonces carecen de medios para comprar alimentos nutritivos que los vuelvan físicamente más productivos. Los productos de Danone son todos sanos y sanitarios. Aunque

la comercialización exitosa de una empresa de tales productos no es probable que tenga un impacto significativo en el desarrollo, de cualquier manera es un catalizador potencial que también podría conducir a la publicidad favorable. Además, a medida que los consumidores de la base de la pirámide se desplazan hacia arriba económicamente, tendrán más para gastar en otros productos de Danone y podrían preferirlos debido a su experiencia anterior. Riboud dijo: "Cuando la pobreza va en aumento, mis propias perspectivas de crecimiento se reducen. [Esto] significa que la lucha contra la pobreza es buena para mi negocio".

Generar ventas y lealtad en el extranjero

Ser percibidos como socialmente responsables, tal como apoyar diversas causas necesitadas, puede ayudar al desempeño del negocio de diversas maneras. Sin embargo, hay un número casi infinito de causas necesitadas que compiten entre sí para las que Danone puede contribuir. La cantidad que Danone necesitaba para invertir en la empresa conjunta fue de $500 mil, un pequeño desembolso para una empresa de su tamaño; y recuperaría este dinero si la operación fuese lo suficientemente rentable. Además, si Danone pudiera invertir en la primera empresa de negocio social, podría recibir más publicidad gratuita que de otra manera. En retrospectiva, después de establecer la empresa conjunta, Riboud dijo: "Incluso la gente en París que reserva nuestros viajes a Bangladesh se siente parte de este proyecto; tiene fotografías de las aldeas en sus paredes. Esta pequeña iniciativa ha revitalizado nuestra cultura".

Antes de la empresa conjunta de Bangladesh

En un almuerzo de 2005 en París, Riboud preguntó a Yunus qué podría hacer Danone para ayudar a los pobres. Yunus explicó el concepto de empresa social. Riboud dijo inmediatamente: "Hagámoslo", y los dos se dieron la mano para sellar la creación de una empresa conjunta. La fotografía siguiente muestra a Yunus y Riboud juntos en una fecha posterior.

Aunque esta empresa conjunta sea probablemente el primer negocio social, no implica que la expresión de "el hombre olvidado" hecha por Roosevelt fuera precisa. Muchas organizaciones se han dirigido a la base de la pirámide antes y después de ese pronunciamiento, y muchas han desarrollado productos específicos para las necesidades de ese sector (sobre todo en el apogeo de la década de 1970 del movimiento de tecnología apropiada), como cajas registradoras con manivela, estufas cuyo combustible era estiércol y bombas de agua propulsadas en bicicleta. Tampoco es esta empresa conjunta el primer esfuerzo destinado a alimentar a los pobres. Un ejemplo notable es la proteína en polvo (Incaparina) que se desarrolló en América Central y es más nutritiva y menos costosa que la leche. A pesar de haber sido introducida en algunos países con fines de lucro y en otros sin fines de lucro, los resultados han sido bastante dispares. De ésta y de otras experiencias, hay ciertas condiciones y lecciones para las empresas que deseen aprovechar la base de la pirámide con un producto nutritivo:



Franc Riboud, CEO de Danone y Mohammad Yunus, galardonado con el Premio Nobel de la Paz, participaron en un debate sobre el desarrollo de negocios sociales.

- ***Precio*** Los precios bajos y estables ayudan a crear y mantener ventas, así las empresas resultan favorecidas por encontrar nuevos medios para reducir y estabilizar sus propios costos, que luego le pasan a los clientes.
- ***Compatibilidad de producto*** No importa qué tan alta sea la nutrición o bajo el precio, muchos clientes huyen de los productos que se ajustan mal con su consumo acostumbrado y les son desagradables en lo visual y en el sabor. Por lo tanto, elegir los productos adecuados y adaptarlos al mercado local es vital.
- ***Educación*** Dentro de algunos países, este segmento es en gran parte analfabeta, tiene bajo acceso a los medios masivos de comunicación, y no está convencido de las relaciones científicas de causa-efecto. Por lo tanto, es importante llegar a esas personas por medios no tradicionales, explicando que los cambios a partir de la nutrición toman tiempo y fabricando argumentos en los que ellas crean.
- ***Promoción*** La publicidad antes del inicio de las ventas es valiosa. El uso de líderes de opinión (aquellos que este grupo acepta) es esencial en el desarrollo de credibilidad.
- ***Competencia*** Dados los esfuerzos por ayudar a los pobres, la competencia dentro de este segmento puede provenir de programas de gobierno, organizaciones sin fines de lucro y organizaciones benéficas. Así, las empresas necesitan sobrepasar esta competencia o encontrar medios de trabajar en cooperación con ella.

La empresa conjunta y su programa de marketing

Tras el apretón de manos de París en 2005, Grameen y Danone lograron iniciar la producción en menos de dos años, tiempo durante el cual se planeó y llevó a cabo el trabajo preliminar.

Orientación e impulso estratégicos

Los socios comenzaron con una pequeña fábrica rural (la pobreza es mayor en las zonas rurales) para atender sólo al área circundante. Dado el objetivo de responsabilidad social de la empresa conjunta, acordaron que el producto y la producción serían tan verdes como fuera posible. La fábrica cubre 697 metros cuadrados con una capacidad de sólo uno por ciento de las fábricas estándar de Danone en otros lugares. Cuenta con equipos de última generación, tratamiento de agua entrante y saliente, y paneles solares para generar energía renovable.

Políticas de producto

La planta introductoria fabrica solamente yogur, un producto de alto valor nutritivo para los niños. Se basa en la producción eficaz en pequeña escala y cerca de los suministros del ingrediente principal (leche).

A través de pruebas de mercado, Danone decidió endulzar ligeramente su receta de yogur con azúcar y melaza, y vender una versión más fina que se puede beber directamente del envase. (La retroalimentación posterior del mercado llevó a la empresa conjunta a vender también cucharas). Además el yogur se fortifica con 30 por ciento de la necesidad diaria de vitamina A, zinc y yodo. La empresa conjunta adquirió tecnología china biodegradable para que los contenedores se puedan convertir en abono.

Fijación de precios

Para mantener los precios bajos y seguir siendo rentable, la empresa conjunta debe mantener sus costos al mínimo. En primer lugar, la planta obtiene todos los ingredientes localmente, sobre todo de pequeños proveedores como son los agricultores que sólo tienen una o dos vacas, quienes recogen y entregan la leche en jarras. Este proceso ahorra costos de refrigeración y transporte. En segundo lugar, todas las ventas son por comisión (alrededor del 20 por ciento de las comisiones va para las señoras de ventas y 80 por ciento a pequeñas tiendas locales), así los costos fijos de ventas se mantienen bajos. En tercer lugar, todo el personal (después de la fase de puesta en marcha) es de Bangladesh, por lo tanto, la empresa conjunta evita la alta compensación de expatriados. Aunque la planta de yogur carece de economías de escala, los costos de sus unidades son equivalentes a los de plantas más grandes de Danone ubicadas en otros lugares.

Dos factores crearon problemas temporales de costos. Primero, los planes iniciales requerían comprar leche a 14-16 tacas por litro, pero los precios de la leche aumentaron a 20-22 para

el momento en que se inauguró la planta. La gerencia negoció posteriormente contratos de plazo más largo con los agricultores para estabilizar más los precios; por lo tanto, la empresa conjunta a veces paga por arriba del precio de mercado y otras veces menos. Segundo, se esperaba que las señoras de ventas vendieran más de lo que se materializó. En lugar de subir las comisiones, la empresa sugirió con éxito que vendieran productos adicionales durante sus visitas domiciliarias.

Promoción

La mayor parte de la promoción es de boca en boca; sin embargo, un evento promocional fue notable. Riboud dispuso la visita de la persona francesa más conocida en Bangladesh, la estrella de fútbol Zinédine Zidane (Zizou), para que asistiera a la inauguración de la planta. Este evento ganó grandes titulares en los periódicos de todo el país. Mientras estuvo en Bangladesh, Zizou jugó con jóvenes en el estadio nacional, firmó la piedra angular de la planta, y proporcionó reconocimiento nacional instantáneo para la nueva empresa conjunta y su yogur.

Branding

El nombre de la empresa conjunta pone Grameen antes que Danone porque el primero ya era reconocido en Bangladesh. La marca de yogur es Shoki Doi, que significa el yogur para el poder. El símbolo de la marca es un león musculoso que aparece en el producto y en otros anuncios. Además, la empresa disfraza a una persona como la mascota para que se vea como el símbolo. La mascota visita áreas concurridas por la juventud para describir el valor de comer yogur.

Distribución

El alto subempleo en Bangladesh atrajo más mujeres de las necesarias para trabajar tiempo parcial en las ventas de yogur. Eran principalmente madres pobres que se asemejaban mucho al mercado meta de la empresa conjunta. Sin embargo, la empresa conjunta tuvo que enfrentarse (con éxito) con un contragolpe, similar al que enfrentó GB cuando le prestaba a las mujeres; la queja esta vez fue sobre lo incorrecto de que las mujeres fueran de casa en casa. La tarea siguiente, y una de las más esenciales para los esfuerzos de marketing, era capacitar a las vendedoras acerca de (1) por qué, además de la comisión, era importante vender el yogur, y (2) la importancia de mantener la calidad del yogur.

La nutrición era el principal motivo de venta. Para ello, la empresa reunió médicos, quienes trataron el tema corriente de que el consumo infantil de sólo dos tazas de yogur por semana les permite recuperar en un plazo de nueve a diez meses cualquier pérdida física por privaciones previas de nutrición. El segundo motivo para vender era mejorar la economía, por ejemplo, ayudando a los proveedores para que, entonces, contrataran a más gente y gastaran dentro de la comunidad.

Mantener la calidad del yogur era importante debido a la falta de refrigeración en los hogares y a las consecuencias negativas si los clientes enfermaban por comer un producto echado a perder. La compañía demostró cómo se hace el yogur. Proporcionó bolsas aisladas a las vendedoras, y les inculcó la necesidad de utilizar correctamente las bolsas y de llevar un inventario mínimo para evitar la posibilidad de que se arruinara.

Evaluación

La evaluación del desempeño financiero de la empresa conjunta es sencilla; sin embargo, la evaluación de los efectos sociales de sus actividades es algo nuevo. Para ello, se ha contratado a una organización de nutrición con sede en Suiza (GAIN) para que desarrolle, pruebe y valide el rendimiento de la empresa conjunta en cuanto al cumplimiento de los objetivos para los pobres.

El futuro

Las ventas de la empresa conjunta han aumentado constantemente. Además, Danone ha aprendido mucho en Bangladesh sobre la ejecución eficaz de producción a pequeña escala, y está transfiriendo este conocimiento para ayudarse en sus operaciones de Indonesia y Senegal. Sin embargo, para ampliarse hacia los segmentos más ricos, Danone tendrá que evaluar cómo pueden aprovecharse el reconocimiento de marca y la buena voluntad mostrada en la base de la pirámide para realizar las ventas más arriba de la pirámide. ■

PREGUNTAS

1. ¿Cuánto cree usted que la decisión de Danone para establecer un negocio social fue motivada por querer ser socialmente responsable contra creer que la medida le ayudaría en su desempeño? ¿La respuesta a esto hace alguna diferencia?
2. ¿Qué errores de marketing podría enfrentar Danone si intenta duplicar su experiencia en Bangladesh para atender a clientes de la base de la pirámide en otros países?
3. Suponga que una empresa, como Danone, finalmente desea atender a todos los segmentos de ingresos dentro de un país. ¿Qué ventajas y desventajas pueden surgir por atender primero a la base de la pirámide? ¿Cómo podría después manejar los inconvenientes?
4. Si Danone decidiera agregar productos para venderlos a la base de la pirámide, ¿cuáles de sus productos serían los mejores candidatos? ¿Por qué?
5. Desde el establecimiento del negocio social de Grameen Danone Food, el número de negocios sociales en todo el mundo ha crecido tanto que hay ahora una cumbre global anual en Wolfsburg, Alemania. ¿Hay tipos de empresas que podrían no ser buenos candidatos para establecer empresas sociales? Si es así, ¿cuáles son y por qué?
6. En 2010, el primer ministro de Bangladesh, Sheikh Hasina, dijo que Grameen había estado "chupando dinero de la gente después de darles préstamos. No ha habido ninguna mejora en el estilo de vida de los pobres hasta el momento. Sólo fueron utilizados como peones para obtener más ayuda". En respuesta, Yunus dimitió del banco diciendo que no quería distraerlo de sus actividades. Evalúe la declaración del primer ministro. ¿Cómo afecta la renuncia de Yunus el futuro de la empresa conjunta Grameen Danone Foods?

MyIBLab Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- Aunque los principios para la venta en el extranjero son los mismos que para la venta en el país de origen, el director internacional debe lidiar con un entorno menos familiar.
- Las estrategias de marketing internacional dependen de las orientaciones de las empresas, que incluyen la orientación hacia producción, hacia ventas, hacia el cliente, hacia marketing estratégico y hacia marketing social.
- Las empresas deben decidir a qué segmentos de mercado se dirigirán, incluyendo grupos diferentes o similares de diferentes países. Una vez que toman esta determinación, sus decisiones de producto, branding, promoción, precio y distribución deben ser compatibles con las necesidades de sus mercados meta.
- Un enfoque de marketing estandarizado significa la máxima uniformidad en los productos y programas que se manejan entre los países en que se producen las ventas. Aunque este enfoque minimiza los gastos, la mayoría de las empresas realizan adaptaciones de marketing para ajustarse a las necesidades del país a fin de aumentar el volumen de ventas.
- Una variedad de condiciones legales, culturales y económicas pueden requerir la adaptación de productos para captar la demanda extranjera, pero debe considerarse el costo de la adaptación en relación con el potencial de venta adicional. Además de determinar cuándo adaptar 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 cobran las empresas. La fijación de precios internacionales es más complicada debido a las fluctuaciones en el valor de las monedas, las diferencias en las preferencias de producto, la escalada de precios en la exportación y las variaciones en las prácticas de fijación de precio fijo contra variable.
- Para cada producto en cada país, una empresa debe determinar no sólo su presupuesto promocional, sino también la mezcla idónea entre las estrategias de empuje y jale y las promociones. La relación entre empujar y jale dependerá del sistema de distribución, del costo y de la disponibilidad de medios masivos de comunicación, de las actitudes del consumidor y del precio del producto en comparación con los ingresos.
- Los principales problemas para implementar la estandarización de la publicidad entre países son la traducción, la legalidad y las necesidades de mensaje.
- El branding global se ve obstaculizado por las diferencias de idioma, la expansión por adquisición, las imágenes de la nacionalidad y las leyes relativas a los nombres genéricos. Sin embargo, las marcas globales ayudan a desarrollar una imagen global.
- Los canales de distribución varían considerablemente entre países. Las diferencias pueden afectar no solamente los costos relativos de operación, sino también la facilidad de realizar ventas iniciales.
- Las empresas deben elegir a sus distribuidores cuidadosamente, tanto sobre la base de sus habilidades como de su confiabilidad. Al mismo tiempo, las empresas tienen que saber venderse a sí mismas para conseguir distribuidores que manejen sus productos y servicios.
- Aunque internet ofrece oportunidades para vender internacionalmente, usarlo no niega las necesidades de las empresas de desarrollar programas sensatos dentro de su mezcla de marketing.
- El análisis de diferencias es una herramienta que ayuda a las empresas a determinar por qué no han cumplido con su potencial de mercado para determinados países, y a decidir qué parte de la mezcla de marketing deben enfatizar.

TÉRMINOS CLAVE

análisis de diferencias (p. 623)
distribución (p. 618)
empuje (p. 613)
estrategia basada en costos (p. 610)
estrategia de descremado (p.610)
estrategia de penetración (p. 610)
genéricos (p. 618)
jale (p. 613)
mercado gris (p. 611)
mercado paralelo (p. 611)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: "Apax Partners Reaches Definitive Agreement to Sell Tommy Hilfiger Group to Phillips-Van Heusen for Euro 2.2 Billion", *PR Newswire* (15 de marzo de 2010): s. p.; Lisa Lockwood, "Tommy Hilfiger", *Women's Wear Daily* 200:94 (3 de noviembre de 2010): s. p.; "Tommy Hilfiger Announces Its Largest Flagship store in Asia", *Asia Pulse* (11 de noviembre de 2010): s. p.; Ray A. Smith, "A Designer Changes His Stripes", *Wall Street Journal* (2 de junio de 2011): D1 y ss.; Drew Fitzgerald, "Phillips Van Heusen Swings to Profit", *Wall Street Journal* (31 de mayo de 2011): s. p.; Rachel Dodes, "Macy's Buying Clout Drives Supplier Consolidation", *Wall Street Journal* (22 de marzo de 2010): s. p.; "Tommy Hilfiger Group", *Entertainment News Weekly* (2 de octubre de 2009): 105; "Tommy Hilfiger to Assume Direct Control of Distribution in China", *PR Newswire* (31 de marzo de 2010): s. p.; Joe Fernandez, "Fashion: Hilfiger to Use 'Delebs' for Silver Anniversary", *Marketing Week* (10 de junio de 2010): 4; Miles Socha y Joelle Diderich, "Hilfiger: American in Paris", *Women's Wear Daily*, 200: 107 (18 de noviembre de 2010): s. p.; "Tommy Hilfiger", *Investment Weekly News* (23 de abril de 2011): 898; Neha Dewan, "We Will Expand in Smaller Cities", *The Economic Times* (12 de octubre de 2010): s. p.; Michael Barbaro, "Macy's and Hilfiger Strike Exclusive Deal", *New York Times* (27 de octubre de 2007): 1; Cathy Horyn, "Still Tommy after All These Years", *New York Times* (7 de diciembre de 2008): sección M3, 182; Teri Agins, "Costume Change", *Wall Street Journal* (2 de febrero de 2007): A1 y ss.; Miles Socha, "Tommy Takes Paris", *DNR* (23 de octubre de 2006): 26; Miles Socha, "Tommy's Latest Take", *WWD* (20 de octubre de 2006): 1; 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.

2 "The World's Wash Day", *Financial Times* (29 de abril de 2002): 6.

3 Ruby P. Lee, Qimei Chen, Daekwan Kim y Jean L. Johnson, "Knowledge Transfer between Multinational Corporations' Headquarters and Their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes", *Journal of International Marketing* 16:2 (2008): 1–31.

4 Constantine S. Katsikeas, Saeed Damiee y Marios Theodosiou, "Strategy Fit and Performance Consequences of International Marketing Standardization", *Strategic Management Journal* 27 (2006): 867–890.

5 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.

6 Evan Pérez, "A Bit of America Rises near Old-World Buenos Aires", *Wall Street Journal* (16 de enero de 2002): B1.

7 Andrea Felsted, "Tesco", *Financial Times* (3 de diciembre de 2009): 39.

8 Betsy McKay, "Drinks for Developing Countries", *Wall Street Journal* (27 de noviembre de 2001): B1 y ss; McKay, "Coke's Heyer Finds Test in Latin America", *Wall Street Journal* (15 de octubre de 2002): B4; y "*Vitamin Angels*", recuperado el 1 de julio de 2011 de www.vitaminangels.org/blogs/results/taxonomy%3A84?page=5

9 Manoj K. Agarwal, "Developing Global Segments and Forecasting Market Shares: A Simultaneous Approach Using Survey Data", *Journal of International Marketing* 11:4 (2003): 56.

10 Rosalie L. Tung, ""The Cross-Cultural Research Imperative: The Need to Balance Cross-National and Intra-National Diversity", *Journal of International Business Studies* 39:1 (2008): 41–46; James Agarwal, Naresh Malhotra y Ruth N. Bolton, "A Cross-National and Cross-Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Application Using Consumers' Perceived Service Quality", *Journal of International Marketing* 18:3 (2010): 18-40.

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 *et al*., "Strategy Fit".

15 "Music for the Masses", *Financial Times* (14 de diciembre de 2004): 9.

16 Bernardo V. Lopez, "Upshot", *Business World* (18 de septiembre de 2003): 1.

17 Andrew Jack, "WHO Says Smoking Fight Is Being Lost", *Financial Times* (8 de febrero de 2008): 5.

18 "Cause for Concern with Nestlé in the Spotlight Again over Its Advertising Tactics", *Marketing Week* (11 de febrero de 1999): 28–31.

19 Andrew Ward, "Global Thirst for Bottled Water Attacked", *Financial Times* (13 de febrero de 2006): 3, refiriéndose a datos del Earth Policy Institute.

20 Sarah Houlton, "Drugs for Neglected Diseases", *Pharmaceutical Executive* 23:8 (2003): 28.

21 Andrew Jack, "FDA to Stimulate Tropical Disease Research", *Financial Times* (1 de mayo de 2008): 6.

22 Garrett Mehl, Heather Wipfli y Peter Winch, "Controlling Tobacco", *Harvard International Review* 27:1 (primavera de 2005): 54–58.

23 Michael Finkel, "Bedlam in the Blood: Malaria", *National Geographic* (julio de 2007): 63.

24 Kevin Helliker, "Smokeless Tobacco to Get Push by Venture Overseas", *Wall Street Journal* (4 de febrero de 2009): B1 y ss.

25 Michael Waldholz, "Sparks Fly at AIDS Meeting over Breast-Feeding", *Wall Street Journal* (12 de julio de 2000): B2; Jolene Skordis y Nicoli Nattrass, "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.

26 Avery Johnson, "Drug Firms See Poorer Nations as Sales Cure", *Wall Street Journal* (7 de julio de 2009): A1 y ss.

27 Andrew Jack, "Anti-Malaria Drug to Sell at Cost Price", *Financial Times* (2 de marzo de 2007): 3; Jennifer Corbett Dooren, "Research to Target Neglected Diseases", *Wall Street Journal* (21 de mayo de 2009): 16.

28 Scott Miller, "EU's New Rules Will Shake Up Market for Bioengineered Food", *Wall Street Journal* (16 de abril de 2004): A1; Deborah Ball, Sarah Ellison, Janet Adamy y Geoffrey A. Fowler, "Recipes without Borders?", *Wall Street Journal* (18 de agosto de 2004): B1 y ss.

29 Norihiko Shirouzu, "Tailoring World's Cars to U.S. Taste", *Wall Street Journal* (15 de enero de 2001):B1; Norihiko Shirouzu y Peter Wonacott, "People's Republic of Autos", *Wall Street Journal* (18 de abril de 2005): B1 y ss.

30 Louise Lucas, "Multinationals Try to Make the Most of their Local Credentials", *Financial Times* (22 de septiembre de 2010): sección de Perú 10.

31 Orit Gadiesh y Till Vestring, "The Consequences of China's Rising Global Heavyweights", *MIT Sloan Management Review* 49:3 (primavera de 2008): 10–11.

32 Keith Bradsher, "India Gains on China among Multinationals", *International Herald Tribune* (12–13 de junio de 2004): 13.

33 Yonca Limon, Lynn R. Kahle y Ulrich R. Orth, "Package Design as a Communications Vehicle in Cross-Cultural Values Shopping", *Journal of International Marketing* 17:1 (2009): 30–57.

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 Peter Rosenwald, "Surveying the Latin American Landscape", *Catalog Age* 18:2 (febrero de 2001): 67–69.

37 Jenny Wiggins y Chris Flood, "Coke to Shrink Size of Cans in Hong Kong", *Financial Times* (25 de julio de 2008): 18.

38 Carol Wolf, "Losing $63 Billion in Diverted U.S. Goods Is Sleuth Obsession", Bloomberg.com (recuperado el 9 de abril de 2009), en referencia a un estudio realizado por Deloitte & Touche.

39 Ana Campoy, "Think Locally", *Wall Street Journal* (27 de septiembre de 2004): R8.

40 C. Gopinath, "Fixed Price and Bargaining", *Business Line* (15 de julio de 2002): 1.

41 Claude Cellich, "FAQ... about Business Negotiations on the Internet", *International Trade Forum* 1 (2001): 10–11.

42 Jan H. Schumann, Florian v. Wagenheim, Anne Stringfellow, Zhilin Yang, Vera Blazevic, Sandra Praxmarer, G. Shainesh, Marcin Komor, Randall M. Shannon y Fernando R. Jiménez, "Cross-Cultural Differences in the Effect of Received Word-of-Mouth Referral in Relational service Exchange", *Journal of International Marketing* 18:3 (2010): 62-80.

43 Loretta Chao, "PC Makers Cultivate Buyers in Rural China", *Wall Street Journal* (23 de septiembre de 2009): B1.

44 Jamie Anderson, Martin Kupp y Ronan Moaligou, "Lessons from the Developing World", *Wall Street Journal* (17 de agosto de 2009): R6.

45 Owen M. Bradfield, Caroline Parker y Leonie Goodwin, "Sustaining Performance: Learning from Buyers' Experience", *Journal of Medical Marketing* 9:4 (octubre de 2009): 343–353.

46 Miho Inada, "Mac and PC's Overseas Adventures", *Wall Street Journal* (1 de marzo de 2007): B1.

47 Charles Goldsmith, "Dubbing in Product Plugs", *Wall Street Journal* (6 de diciembre de 2004): B1 y ss.

48 Ouidade Sabri, Delphine Manceau y Bernard Pras, "Taboo: An Underexplored Concept in Marketing: RAM", falso ***Recherche et Applications en Marketing*** 25:1 (2010): 59–85.

49 Gemma Charles, "Don't Be a Code Breaker", *Marketing* (17 de marzo de 2010): 17; Ernest Cyril De Run, "Attitudes Towards Offensive Advertising: Malaysian Muslims' Views", *Journal of Islamic Marketing* 1:1 (2010): 25–36.

50 Deborah Ball, "Women in Italy Like to Clean but Shun the Quick and Easy", *Wall Street Journal* (25 de abril de 2006): A1 y ss.

51 Andrew Ward, "Home Improvements Abroad", *Financial Times* (6 de abril de 2006): 8.

52 Sarah Ellison, "Sex-Themed Ads Often Don't Travel Well", *Wall Street Journal* (31 de marzo de 2000): B7.

53 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.

54 Mei Fong, "Chinese Refrigerator Maker Finds U.S. Chilly", *Wall Street Journal* (18 de marzo de 2008): B1 y ss.

55 Andreas B. Eisingerich y Gale Rubera, "Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation", 18:2 (2010): 64–79.

56 "Top 100 Global Brands Scoreboard", *Bloomberg Businessweek*, recuperado el 1 de julio de 2011 de www.businessweek.com/interactive_reports/top_brands.html; y John Gapper, "Big Names Prove Worth in Crisis", *Financial Times* (28 de abril de 2010): sección Global Brands 1.

57 Claudiu V. Dimofte, Johny K. Johansson y Richard P. Bagozzi, "Global Brands in the United States: How Consumer Ethnicity Mediates the Global Brand Effect", *Journal of International Marketing* 18:1 (2010): 81–106.

58 Laura Bogomolny, "The Name Game", *Canadian Business* 78:18 (25 de septiembre de 2005): 134–135.

59 Mure Dickie, "Google Becomes Gu Ge in China", *Financial Times* (13 de abril de 2006): 19.

60 Lee Simmons y Robert M. Schindler, "Cultural Superstitions and the Price Endings Used in Chinese Advertising", *Journal of International Marketing* 11:2 (2003): 101.

61 Miriam Jordan, "Sara Lee Wants to Percolate through All of Brazil", *Wall Street Journal* (8 de mayo de 2002): A14 y ss.

62 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.

63 Jan-Benedict, E. M. Steenkamp y Martijn G. de Jong, "A Global Investigation into the Constellation of Consumer Attitudes Toward Global and Local Products", *Journal of Marketing* 74 (noviembre de 2010): 18–40.

64 Eva M. Oberecker y Adamantios Diamantopoulos, "Consumers' Emotional Bonds with Foreign Countries: Does Consumer Affinity Affect behavioral Intentions?", *Journal of International Marketing* 19:2 (2011): 45–72.

65 Gideon Rachman, "Christmas Survey: The Brand's the Thing", *The Economist* (18 de diciembre de 1999): 97–99.

66 Daniel Laufer, Kate Gillespie y David H. Silvera, "The Role of Country of Manufacture in Consumers' Attributions of Blame in an Ambiguous Product-Harm Crisis", *Journal of International Consumer Marketing* 21 (2009): 189–201.

67 Seah Park, "LG's Kitchen Makeover", *Wall Street Journal* (22 de septiembre de 2004): A19.

68 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): 379–397; George Balabanis y Adamantios, "Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of Origin Image", *Journal of International Marketing* 19:2 (2011): 95–116.

69 Kevin McCallum, "Grape Debate", *Miami Herald* (27 de marzo de 2009): 1C y ss.

70 "Opportunities in Sub-Culture", *Business Line* (12 de febrero de 2004): 1.

71 Gary F. Keller y Creig R. Kronstedt, "Connecting Confucianism, Communism and the Chinese Culture of Commerce", *Journal of Language for International Business* 16:1 (2005): 60–75.

72 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).

73 Susanna Khavul, Mark Peterson, Drake Mullens y Abdul A. Rasheed, "Going Global with Innovations from Emerging Economies: Investment in Customer Support Capabilities Pays Off", *Journal of International Marketing* 18:4 (2010): 22–42.

74 James T. Areddy, "Solving China's Logistics Riddle", *Wall Street Journal* (15 de octubre de 2003): A18 y ss.

75 Tomasz Lenartowicz y Sridhar Balasubramanian, "Practices and Performance of Small Retail Stores in Developing Economies", *Journal of International Marketing* 17:1 (2009): 58–90.

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): 1801–1819.

77 Lenartowicz y Balasubramanian, "Practices and Performance of Small Retail Stores in Developing Economies".

78 Thomas G. Brashear, Vishal Kashyap, Michael D. Musante y Naveen Donthu, "A Profile of the Internet Shopper: Evidence from Six Countries", *Journal of Marketing Theory and Practice* 17:3 (verano de 2009): 267–281.

79 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.

80 *New Zealand Business* 18:11 (2004): 21–27.

81 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): 129–144.

82 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): 231–242.

83 Haig Simonian, "Nestlé Enriches Its Choc Value", *Financial Times* (24 de marzo de 2006): 9.

84. Michiyo Nakamoto, "Japanese Fall out of Love with Luxury", *Financial Times* (3 de junio de 2009): 15.

85 Allen L. Hammond y C. K. Prahalad, "Selling to the Poor", *Foreign Policy* (mayo-junio de 2004): 30–37.

86 Para conocer un excelente análisis de estas características y sus interacciones, vea Mark Cleveland, Michel Laroche y Nicolas Papadopoulos, "Cosmopolitanism, Consumer Ethnocentrism, and Materialism: An Eight-Country Study of Antecedents and Outcomes", *Journal of International Marketing* 17:1 (2009): 116–146.

87 La información para armar el caso fue tomada de Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty* (Nueva York: Public Affairs, 2007); Sheridan Prasso, "Saving the World With a Cup of Yogurt", *Fortune* 155:2 (15 de marzo de 2007): 44; John F. Jones, "Social Finance: Commerce and Community in Developing Countries", *International Journal of Social Economics* 37:6 (2010): 415–428; Nevin S. Scrimshaw, "History and Early Development of INCAP1, 2", *The Journal of Nutrition* 140:2 (febrero de 2010): 394-396; Sarah Murray, "Yogurt Maker's Recipe for funding Social Businesses", *Financial Times* (7 de julio de 2008): 16; Christina Passariello, "Danone Expands Its Pantry to Woo the World's Poor", *Wall Street Journal* (29 de junio de 2010): A1; Paul Bennet, "The Biggest Idea Might Be Learning to Think Small", *Financial Times* (31 de diciembre de 2009): 10; Michael Fitzgerald, "As the World Turns", 133 *Fast Company* (marzo de 2009): 33–34; Scheherazade Daneshkhu, "The Off-the-Wall Executive", *Financial Times* (22 de noviembre de 2010): 12; "Top CEOs Talk on Global Social Business in Germany", *The Global Express* [Dhaka] (12 de noviembre de 2010): s. p.; y Dean Nelson, "Pioneer Bank in Turmoil", *The Sunday Telegraph* [Londres] (13 de febrero de 2011): 3.

capítulo 17

Manufactura global y gestión de la cadena de suministro



Fuente: uk retail Alan King/ Alamy

Objetivos

1. Describir las diferentes dimensiones de una estrategia de manufactura global.
2. Examinar los elementos de la gestión de la cadena de suministro global.
3. Demostrar cómo afecta la calidad a la cadena de suministro global.
4. Ilustrar cómo funcionan las redes de proveedores.
5. Explicar cómo la gestión de inventarios es una dimensión fundamental de la cadena de suministro global.
6. Presentar diferentes alternativas para transportar productos dentro de la cadena de suministro.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Una cosa barata no carece de defectos, y una cosa cara no carece de calidad.

—Proverbio afgano



CASO

La cadena de suministro global de Samsonite

Samsonite, el fabricante de equipaje más grande del mundo, fundada en Estados Unidos y con sede en Luxemburgo, fabrica y distribuye equipaje en todo el mundo.[1] A finales de 2010, los productos Samsonite (bajo los nombres de marca Samsonite y American Tourister) se vendían en más de 37 mil puntos de venta ubicados en más de 100 países a través de una variedad de canales de distribución mayoristas y minoristas. La empresa fue fundada en 1910 en Denver, Colorado, y pasaron muchos años antes de que se convirtiera en una empresa global. En 1963, Samsonite puso en marcha su primera operación europea en Holanda, y más tarde, en 1965, comenzó su producción en Bélgica. Poco después, erigió una planta de empresa conjunta en México para atender al creciente pero altamente protegido mercado mexicano. A finales de la década de 1960, Samsonite también estaba fabricando equipaje en España y Japón. Además de atender sus operaciones de fabricación, vendía equipaje en todo el mundo a través de una variedad de distribuidores.

En la década de 1970, el negocio comenzó a despegar en Europa. En 1974, Samsonite desarrolló su primer producto realmente europeo, el llamado Prestige Attaché, y comenzó a expandirse en Italia, causando que este país rivalizara con Alemania como el mayor mercado de Samsonite en Europa. Aunque el mercado de Estados Unidos comenzó a demandar maletas suaves en la década de 1980, el mercado europeo exigía todavía el equipaje de cara dura, por lo que Samsonite desarrolló una nueva maleta cara dura para Europa, llamada Oyster. En ese momento, el equipaje suave empezó a aumentar en importancia, aunque Europa todavía se consideraba un mercado para el equipaje de cara dura. En la década de 1980, Samsonite inauguró una nueva planta en Francia para fabricar la Prestige Attaché y otros productos clave.

Con la caída de la Cortina de Hierro en la década de 1990, Samsonite compró un fabricante de equipaje húngaro y comenzó a expandirse en toda Europa oriental. Durante este mismo periodo, estableció varias compañías tipo empresa conjunta en toda Asia, incluida China, para ampliar su alcance allá.

ESTRATEGIAS PARA LA DÉCADA DE 1990

La iniciativa de calidad

Para establecer productos de alta calidad, Samsonite se embarcó en dos programas diferentes. El primero fue un programa interno en el que se realizaban pruebas de caída, rodaje y manejo para determinar si los productos eran lo suficientemente fuertes y de la calidad esperada por los clientes. El segundo se componía de dos pruebas diferentes, independientes de las pruebas de aseguramiento de la calidad:

- La certificación europea ISO 9002.
- La GS Mark, que es la prueba de marca número uno regulada por el gobierno alemán para productos de terceros.

La GS Mark, *Gepruefte Sicherheit* (que se traduce como "Seguridad comprobada") está diseñada para ayudar a las empresas a cumplir con las leyes europeas sobre responsabilidad de producto, así como con otras áreas de calidad y seguridad. Para mejorar la calidad, Samsonite introdujo maquinaria CAD-CAM de última generación en sus plantas. También introdujo una técnica de fabricación en la cual células autónomas conformadas por aproximadamente una docena de empleados ensamblan un producto de principio a fin.

Como se puede ver en el mapa 17.1, Samsonite tenía tres instalaciones de producción de su propiedad y dos oficinas sede en Europa a finales de la década de 1990. Además, tenía filiales, empresas conjuntas, franquicias minoristas, distribuidores y agentes disponibles para atender el mercado europeo. Aunque inicialmente daba servicio a los mercados europeos a través de exportaciones, los costos de transportación eran altos y la demanda de equipaje se disparó en Europa, así que Samsonite decidió iniciar la producción en Bélgica en 1965.

DESCENTRALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

En los primeros años, Samsonite tenía una cadena de suministro descentralizada, como se ilustra en la figura 17.1, mediante la cual operaba a través de diferentes capas mayoristas antes de que finalmente llegara el producto a los minoristas.

A medida que crecía el negocio, la gerencia de Samsonite decidió centralizar su cadena de suministro para que los productos fueran fabricados y enviados a un almacén central europeo, que luego surtía directamente a los minoristas según lo solicitaran (vea la figura 17.2). Esta estructura centralizada se puso en marcha para eliminar la necesidad de depender de los mayoristas.

Samsonite tenía que preocuparse de transportar los productos manufacturados a la bodega, almacenarlos y llevarlos luego hasta los minoristas localizados en los diferentes mercados de Europa. Invirtió fuertemente en tecnología de información para vincular a los minoristas con el almacén y así administrar su sistema de distribución en Europa de manera más eficaz. Los minoristas colocarían una orden con un vendedor u oficina local de Samsonite en su área, y el pedido se transmitiría al almacén y a la empresa de transporte vía módem.

En Europa el mercado minorista comenzó a cambiar a comienzos de este nuevo siglo, así que Samsonite respondió abriendo puntos de venta minorista franquiciados en octubre de 2002, comenzando en Amberes y extendiéndolos a otras zonas. Como dijo el vicepresidente de marketing y ventas de Samsonite: "Estamos anticipando un cambio en el mercado, en el que el canal tradicional de equipaje ya no estará a la vanguardia y surgirá una nueva y amplia oportunidad de venta minorista".

MAPA 17.1 Países europeos donde opera Samsonite



Los productos que vende Samsonite en Europa se fabrican en instalaciones de producción ubicadas en Europa. Seis de estas instalaciones son propiedad de la empresa, y otra es una empresa conjunta. Con el fin de atender a su mercado, la compañía también mantiene filiales y puntos de venta minoristas y trata con distribuidores y agentes.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PRODUCTO

Como ya señalamos, Samsonite vende dos tipos básicos de maleta: de cara dura y de cara suave. La mayoría de sus actividades de investigación y desarrollo (I&D) se realizaron inicialmente en Estados Unidos, pero la necesidad de desarrollar productos para el mercado europeo llevó a establecer instalaciones de I&D en Europa. Samsonite invirtió mucho en investigación y desarrollo y en la fabricación de maquinaria especializada para ayudarse a mantener una ventaja competitiva. Para facilitar el transporte y el almacenaje de las maletas, ubicó sus instalaciones de producción cerca del almacén centralizado.

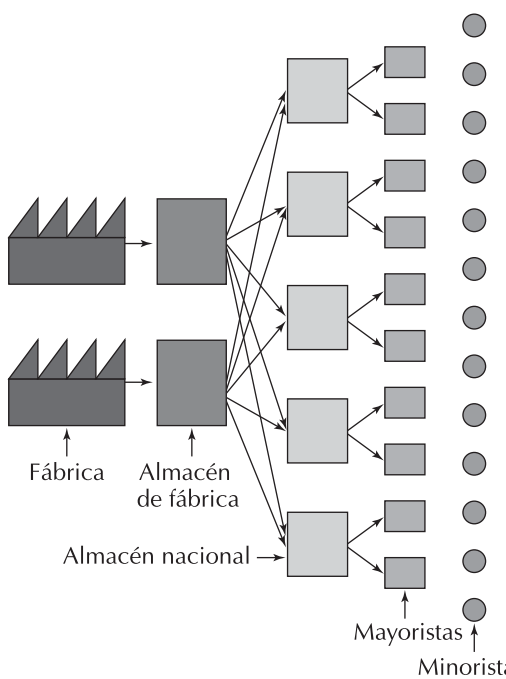


FIGURA 17.1
Cadena de suministro europea de Samsonite (I): descentralizada, 1965–1974

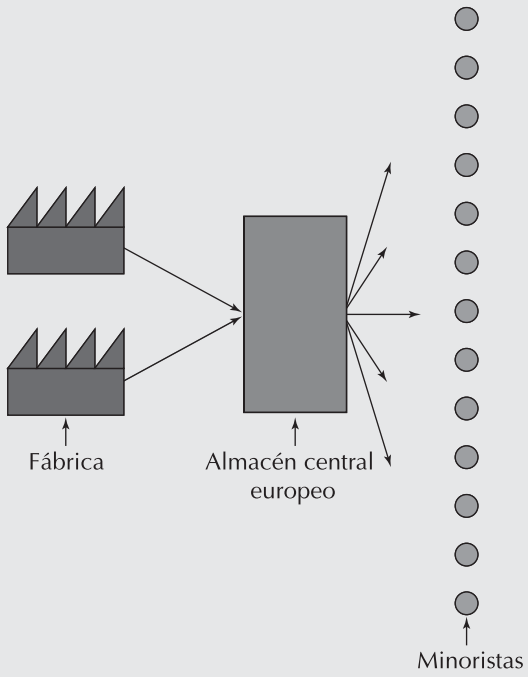
Cerca de una década después de haber penetrado por primera vez en el mercado europeo, Samsonite enviaba los productos desde las *fábricas* hasta *almacenes de fábrica* y de allí a *almacenes nacionales*. De éstos, los productos se dirigían a los *mayoristas* y, por último, a los *minoristas*. Desde luego que el sistema era engorroso, alargando el proceso de la fábrica al distribuidor y aumentando los costos en cada paso del camino.

Fuente: F. De Beule y D. Van Den Bulcke, "The International Supply Chain Management of Samsonite Europe", Documento de estudio núm. 1998/E/34 (Centro para la Administración y el Desarrollo Internacionales, University of Antwerp, 1998): 13.

FIGURA 17.2
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 hacer más esbelta la engorrosa cadena de suministro que se ilustra en la figura 17.1. Durante la siguiente década más o menos, la empresa envió sus productos desde las *fábricas* hasta un *almacén central europeo*, el cual luego los remitía, sobre pedido, a minoristas ubicados en todo el continente.

Fuente: F. De Beule y D. Van Den Bulcke, "The International Supply Chain Management of Samsonite Europe". Documento de estudio núm. 1998/E/34 (Centro para la Administración y el Desarrollo Internacionales, University of Antwerp 1998): 14.



El equipaje de cara suave es menos complejo tecnológicamente que el duro, y Samsonite adquirió Oda, la compañía de equipaje de cara suave de Bélgica, para entrar en ese mercado. Luego vendió licencias de su tecnología a otras empresas europeas. A mediados de la década de 1990, 48 por ciento de las ventas de Samsonite provenía del equipaje de cara dura, 22 por ciento del de cara suave, y 30 por ciento de portafolios y bolsas de viaje, algunos de los cuales eran de cara suave y otros de cara dura. Sin embargo, en el año fiscal 2000, el equipaje suave representó el 51 por ciento de las ventas en Europa. En 2001 y 2002, las ventas de equipaje suave siguieron aumentando en porcentaje y las del equipaje duro disminuyeron.

OUTSOURCING

A medida que Samsonite se amplió por todo el mundo, siguió fabricando sus propios productos y otorgando licencias de producción a otros fabricantes. Entonces entró en acuerdos de subcontratación en Asia y Europa oriental. En Europa, los subcontratistas proporcionan productos terminados tanto como los subensambles que se utilizan en las fábricas de Samsonite. La tendencia a subcontratar cada vez más su producción ha aumentado constantemente. Para 2007, Samsonite tuvo que cerrar varias de sus plantas en Europa y disminuir la fabricación interna de equipaje de cara suave de 23 por ciento en 2004 a poco menos de 10 por ciento en 2007. Aunque aún produce la mayor parte de su equipaje de cara dura de manera interna, ahora contrata 90 por ciento del equipaje suave a otros fabricantes para consolidar sus capacidades de fabricación y lograr ahorros en costos. La figura 17.3 ilustra la coordinación de Samsonite de piezas subcontratadas y productos terminados, junto con su propia producción.

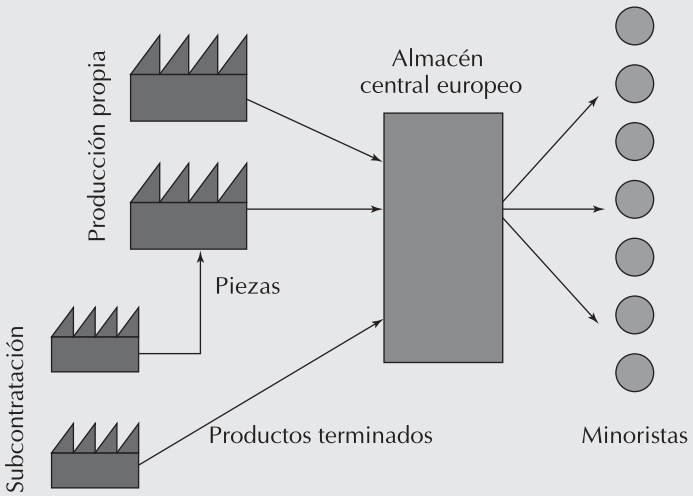
EL FUTURO DE SAMSONITE

La desaceleración en los viajes internacionales y en el gasto de consumo en 2008 y 2009 casi quebró a Samsonite. Es propiedad de la firma de capital de riesgo CVC, y un acuerdo entre CVC y el Royal Bank of Scotland (RBS) inyectó suficiente efectivo en el negocio para salvar la empresa. Además, la alta dirección se vio forzada a recortar 50 por ciento de su personal en Estados Unidos y 30 por ciento en Europa, cerrando 115 tiendas. Samsonite eliminó también algunas líneas de negocio que no tenían mucho sentido en un mercado de viajes en caída. El objetivo de CVC es empujar a Samsonite más agresivamente en Asia, donde a la creciente clase media le encanta viajar. Como consecuencia de este empuje y de la recuperación global en la industria de los viajes, Samsonite aumentó en 45 por ciento sus ventas en Asia durante 2010, lo que representó 42 por ciento de sus ganancias como grupo.

FIGURA 17.3 Cadena de suministro europea de Samsonite (III): globalizada, de 1996 al presente

A medida que expandió la producción en toda Europa, Samsonite se vio obligada a establecer acuerdos con subcontratistas (que proporcionaban tanto productos finales como subensambles). Debido a que la empresa tenía que coordinar entonces los bienes subcontratados y las partes además de la producción de sus propias fábricas, reconfiguró su cadena de suministro una vez más: hoy, todos los productos y piezas, ya sean elaborados por Samsonite o subcontratados, van a un almacén central europeo y, desde allí, directamente a los minoristas.

Fuente: F. De Beule y D. Van Den Bulcke. "The International Supply Chain Management of Samsonite Europe", Documento de estudio núm. 1998/E/34 (Centro para la Administración y el Desarrollo Internacionales, University of Antwerp, 1998): 21.



Coherente con su enfoque en Asia, Samsonite decidió también colocar acciones como oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) en la bolsa de Hong Kong en junio de 2011. Este movimiento provocó que recaudara 1300 millones de dólares estadounidenses en efectivo que podría utilizar para reducir su deuda. CVS Capital redujo su participación de propiedad en Samsonite a 28.7 por ciento de 29.8 por ciento, y RBS redujo su participación a 15.2 por ciento de 15.8 por ciento. A medida que Samsonite se expanda más hacia Asia desde sus bases de origen en Estados Unidos y Europa, tendrá que averiguar cómo organizar su cadena de suministro, como lo hizo en Europa, pero en un entorno internacional más grande y complejo, sin embargo, la experiencia en Europa debe ayudarle conforme vaya estableciendo su cadena de suministro en todo el mundo.

Introducción

El caso de Samsonite ilustra las dimensiones de las redes de la cadena de suministro que vinculan a los proveedores con los fabricantes y los clientes. La mayoría de las empresas están de acuerdo en que la gestión eficaz de la cadena de suministro es una de sus herramientas más importantes en la reducción de costos y en el aumento de los ingresos.[2] Este capítulo examina esas diferentes redes y explora cómo administrar más eficazmente los enlaces para llegar a los clientes. El análisis abarca las principales cuestiones: una estrategia de producción global eficaz; el rol de la tecnología de información en la gestión global de la cadena de suministro; la calidad; redes de proveedores; y gestión de inventario, incluyendo la importancia de las redes de transporte eficaces.

Advertimos aquí que una gestión eficaz de la cadena de suministro es tan importante para los servicios como lo es para la fabricación. Mientras que nuestro caso de apertura traza la evolución de la estrategia de la cadena de suministro de un fabricante tradicional, el caso de cierre acerca de Nokero implica la fabricación de un producto de bajo costo, la esencia de este caso es cómo se proporciona un servicio —iluminación eléctrica— a nivel mundial de manera rentable y a la vez respetuosa con el medio ambiente. Al analizar diferentes aspectos de la subcontratación, vamos a discutir los beneficios de este servicio a nivel mundial. Incluso en la sección sobre estrategia de producción global, las mismas cuestiones se aplican a una estrategia global eficaz de *servicios*: minimización de costos, confiabilidad, calidad, innovación, flexibilidad y ubicaciones de servicio.

¿Qué es la gestión de la cadena de suministro?

Cadena de suministro —coordinación de materiales, información y fondos desde el proveedor inicial de materias primas hasta el cliente final.

La **cadena de suministro** es la red que une los diferentes aspectos de la cadena de valor (definida en el capítulo 11), coordinando materiales, información y fondos desde el proveedor inicial de materia prima hasta el cliente final.[3] La *gestión de la cadena de suministro*, también llamada operaciones y *supply chain management* u OSM, se define como "el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas que crean y ofrecen los servicios y productos primarios de la empresa".[4] En su definición más amplia, la gestión de la cadena de suministro abarca todo, desde la creación de relaciones con los proveedores hasta hacer llegar el producto al consumidor final, donde la logística está incluida como un aspecto importante.

Los proveedores pueden ser parte de la estructura organizativa del fabricante, como sería el caso en una empresa integrada verticalmente, o ser independientes. Los proveedores directos, de hecho, tienen sus propias redes. En un contexto global, los proveedores pueden ubicarse en el país donde ocurre la fabricación o el ensamblaje, o pueden encontrarse en otros lugares y enviar materiales a ese país, ya sea a la fábrica o a un punto de almacenamiento intermedio. La producción saliente del proceso de fabricación puede enviarse directamente a los clientes o a una red de almacenes, como era el caso con Samsonite, y venderla directamente al cliente final o a un distribuidor, mayorista o minorista y luego al consumidor final. Como es el caso en la red de proveedores, la producción puede venderse en el propio país o internacionalmente.

Logística (también denominada manejo de materiales) —parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y eficaz de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

La **logística** o **manejo de materiales**, es el movimiento de entrada y manipulación de materiales y productos desde la compra a lo largo del proceso de producción para satisfacer las demandas del consumidor.[5] La diferencia entre la gestión 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 bienes terminados, mientras que la gestión de la cadena de suministro incluye además el manejo de relaciones con proveedores y clientes, sin embargo, las empresas a menudo tienen su propia interpretación de cómo difieren entre sí estas actividades.

Muchas empresas multinacionales han destacado en su capacidad para administrar sus redes de la cadena de suministro, como Apple en Estados Unidos, Tesco en Reino Unido, Samsung en Corea, Nokia en Finlandia, Toyota en Japón y Zara en España. Las empresas que estudiamos en este capítulo se consideran parte de una red mundial que vincula a diseñadores, proveedores, subcontratistas, fabricantes y clientes. La red de la cadena de suministro es bastante amplia y su coordinación se lleva a cabo a través de interacciones entre las empresas comprendidas dentro de la red.[6]



Estrategias globales de fabricación

Revisión de concepto

En el capítulo 11 explicamos **valor** como principio fundamental de la estrategia empresarial, definiéndolo como "Medida de la capacidad de una empresa para vender lo que hace por un precio superior a los costos que incurre al hacerlo". Aquí, en tanto que más adelante refinamos nuestro análisis de la estrategia para enumerar los factores que contribuyen a hacerla exitosa, por lo pronto nos apresuramos a reiterar nuestra concepción de **estrategia** como el esfuerzo de los gerentes para crear y mantener la posición competitiva de la empresa dentro de su industria para crear valor.

Recuerde de nuestro caso de apertura que Samsonite inicialmente exportaba a Europa, pero luego estableció fábricas en varios países de ese continente debido a las *ventajas de ubicación específica* (en particular, fuerte demanda), decidiendo entrar en el mercado a través de inversión extranjera directa para sacar provecho de sus propios *activos específicos como empresa* (en especial una línea de producto excelente y un sólido proceso de fabricación). El énfasis aquí está en la decisión estratégica de Samsonite de interiorizar esas ventajas, en lugar de venderlas a un fabricante externo.[7] Así, aunque la compañía entró en algunos acuerdos de licencia y subcontrató algo de la fabricación, inicialmente mantuvo la mayor parte de su producción —sobre todo en el equipaje de cara dura de alta gama— bajo su propio control.

Aunque Samsonite participaba en la mayor parte de su propia fabricación, eventualmente la subcontrató a otras empresas, como lo han hecho otras empresas multinacionales. Nike subcontrata la fabricación a otras empresas, permaneciendo básicamente como una empresa de diseño y marketing. Mattel no posee instalaciones en China para la fabricación de las muñecas Barbie; así que la subcontrata a una compañía ubicada en Hong Kong que tiene inversiones en China. Algunos juguetes de la Cajita Feliz de McDonald's o de las comidas de Burger King también son subcontratados a un fabricante ubicado en Hong Kong.

FACTORES EN UNA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

La fabricación es sólo una pieza en la estrategia de la cadena de suministro. Es precedida por el abastecimiento de insumos por parte de los proveedores y seguida por la distribución del pro-

ducto final a los consumidores. El éxito de una estrategia de fabricación global depende de cuatro factores clave: *compatibilidad*, *configuración*, *coordinación* y *control*.[8]

Compatibilidad La compatibilidad en este contexto es el grado de coherencia que hay entre la decisión de inversión extranjera y la estrategia competitiva de la empresa. La fabricación directa, por ejemplo, tenía sentido en el caso de Samsonite pero no en el de Nike. He aquí algunas estrategias empresariales que los gerentes deben considerar:

- *Eficiencia-costo* —reducción de los costos de fabricación.
- *Confiabilidad* —grado de confianza en los productos de una empresa, en su entrega y en su promesa de precio.
- *Calidad* —confiabilidad de desempeño, buen servicio, velocidad de entrega y mantenimiento confiable del producto.
- *Innovación* —capacidad de desarrollar nuevos productos e ideas.
- *Flexibilidad* —capacidad del proceso de producción para hacer diferentes tipos de productos y ajustar el volumen de producción.[9]

Estrategias de eficiencia-costo Las *estrategias de minimización de costos* y el empuje hacia la eficiencia global obliga a las empresas multinacionales a establecer economías de escala en la fabricación, a menudo mediante la producción en áreas con bajo costo de mano de obra. Ésta es una de las principales razones por las que muchas EMN han establecido instalaciones de fabricación en Asia, México y Europa oriental —un tipo de inversión extranjera directa conocido como **manufactura en el extranjero**.

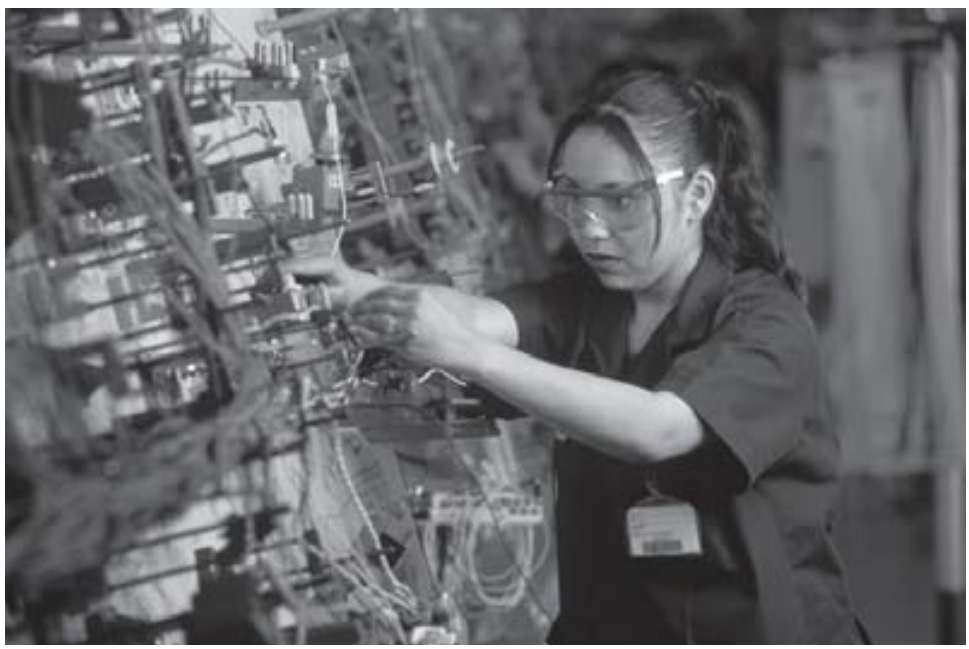
Manufactura en el extranjero Las décadas de 1960 y 1970 vieron una fuerte escalada en la manufactura en el extranjero a medida que una empresa de electrónica tras otra fueron estableciendo instalaciones de producción en el Lejano Oriente, principalmente en Taiwán y Singapur. Esos lugares eran atractivos debido a los bajos costos de mano de obra, la disponibilidad de materiales y componentes baratos, y por su proximidad a los mercados. Incluso el mercado del calzado deportivo abandonó Estados Unidos por Corea y Taiwán. Conforme los salarios aumentaron en Corea, sin embargo, la fabricación comenzó a cambiarse hacia otros países de bajo costo, como Indonesia, Malasia, Tailandia y Vietnam. Piaggio, por ejemplo, podría haber fabricado sus motocicletas Vespa en Italia y exportarlas a Vietnam, pero tenía más sentido fabricarlas en Vietnam, por sus costos más bajos, su transporte y sus aranceles manejables, y por un buen mercado para el producto.

Revisión de concepto

Al examinar el proceso de "Creación de valor" en el capítulo 11, explicamos que una empresa que aspira a una posición de "Liderazgo en costos" se esfuerza por ser el productor de bajo costo en una industria para un determinado nivel de calidad. Esta estrategia, observamos, significa que la empresa adopta una de dos tácticas, las cuales deben ser compatibles con la estructura de su cadena de valor: (1) obtener una utilidad superior a la de sus rivales de la industria por la venta de productos en los precios promedio de la industria, o (2) captar participación de mercado mediante la venta de productos a precios por debajo de la media del sector.

Compatibilidad —grado de coherencia entre las decisiones de inversión extranjera directa y la estrategia competitiva de la empresa.

Manufactura en el extranjero —cualquier inversión que se realiza en un país distinto del país de origen.



En la maquiladora Delphi Automotive localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, una trabajadora ensambla un arnés para un tablero de automóviles GM.

Fuente: Keith Dannemiller/Alamy

China en particular se ha convertido en el punto álgido para la manufactura, e incluso ha sido denominada por el *Wall Street Journal* como "el piso de la fábrica del mundo". Su producción es tan grande y amplia que ejerce presión deflacionaria sobre todo el mundo en productos como textiles, televisores, muebles, autopartes y teléfonos móviles. China es ahora la cuarta mayor base industrial de todo el mundo detrás de Estados Unidos, Japón y Alemania. Muchas de las empresas multinacionales establecieron operaciones allí en la década de 1980 para sacar provecho de su enorme población y creciente demanda.



Samsonite está entre las empresas que han encontrado más rentable la fabricación de sus productos en China —y no sólo para el mercado chino sino también para su exportación al resto del mundo—. Mientras tanto, la compañía holandesa Philips Electronics fabrica algunos de sus productos únicamente en China, y planea convertir a ese país en su base de suministro global para exportar sus productos a todo el mundo.[10] Como se explica en el caso de cierre, Nokero fabrica sus bombillas de luz solares en Shenzhen, China. Otras compañías, como Hewlett-Packard, Microsoft y Motorola, han mirado todavía más allá de simplemente subcontratar la fabricación a China y han establecido centros de investigación y desarrollo dentro del país. IBM y General Motors incluso están usando a China como centro global para sus operaciones de compra.[11]

Análisis de costo total —evaluación a fondo del costo completo de una transacción que toma en cuenta los costos de adquisición, propiedad y disposición.

Análisis de costo total Al emplear una estrategia de minimización de costos, las empresas tienden a pasar por alto elementos importantes —y costos adicionales— de la manufactura en el extranjero, como las distancias de traslado, el inventario adicional, los riesgos políticos y de seguridad, y la disponibilidad de trabajadores calificados y educados. En otras palabras, cuando se toman decisiones de abastecimiento en el extranjero, las empresas deben considerar el costo total de facilitar la estrategia, en contraposición con considerar solamente el costo de adquisición.

Un *análisis de costo total* toma en cuenta los costos de propiedad, tales como almacenar y transportar el inventario así como su disposición. En algunos casos, los salarios pueden representar un porcentaje tan pequeño de los costos generales que emplear mano de obra barata en el extranjero no le ahorra eficazmente dinero a la empresa. Por ejemplo, Nike decidió emplear a un contratista pequeño en San Francisco para producir algunos de sus artículos hechos por encargo —a pesar de las tarifas de 15 dólares por hora que eran 20 veces superiores a las de los contratistas de China— porque los costos fijos, como la gestión de los flujos de mercancía desde el otro lado del mundo y el riesgo de desabastecimiento y altos inventarios, eran mucho mayores.[12]

Estrategias de confiabilidad Muchos otros factores además del costo deben tomarse también en consideración. La creciente demanda del cliente por la *confiabilidad* y entregas puntuales ha provocado que empresas como Dell Computer ubiquen sus plantas más cerca de los clientes en lugar de en las áreas de bajos salarios. Cuando una cadena de suministro más larga implica el riesgo de tener entregas tardías de componentes o productos terminados, acortar la distancia puede mejorar la confiabilidad.

Estrategias de innovación y calidad Muchas empresas están respondiendo también a la importancia de la *innovación* y la *calidad*. Un ejemplo de innovación es una nueva tecnología conocida como impresión 3D. En lugar de usar cartuchos de tinta, las impresoras 3D se llenan con materiales tales como plástico y titanio. Después de crear un plano en la computadora, se oprime el botón de imprimir y la impresora construye el objeto capa por capa. Estas impresoras son capaces de hacer el trabajo de una máquina de fabricación en casi el mismo tiempo, con menos residuos y más oportunidades para personalizar el producto.[13] Sin embargo, cuando se invierte por primera vez en el extranjero para aprovechar la mano de obra de bajo costo, las empresas no están preocupadas por la innovación. Pero a medida que cada vez más empresas establecen sus instalaciones de investigación y desarrollo en el extranjero, son capaces de ir más allá de la fabricación de gama baja.

Sin embargo, la calidad es una cuestión importante que describimos más adelante con mayor detalle. Siempre y cuando las operaciones en el extranjero garanticen una alta calidad y contribuyan a la innovación, las empresas continuarán estableciendo operaciones en el extranjero. No obstante, después de una tendencia de una década de abastecimiento en los países de bajo costo como China, empresas japonesas como Honda, Canon y Sharp están reubicando su producción de vuelta en su país de origen. En 2003, las empresas japonesas se registraron para construir 844

fábricas en Japón y 434 en el extranjero; en 2006, las cifras fueron de 1782 y 182, respectivamente. Estas empresas multinacionales han respondido a la necesidad de acceso al grupo de trabajadores calificados de Japón, así como a su proximidad a ingenieros, proveedores de partes y decisores. Creen que para asegurar la calidad y la innovación, es esencial una estrecha comunicación entre el desarrollo de los productos y su fabricación.[14] Sin embargo, el fuerte yen ha obligado a muchas empresas japonesas a repensar sus estrategias de inversión e invertir más en el extranjero para tomar ventaja de los países de moneda más débil ubicados en la región de Asia.

Estrategias de flexibilidad La necesidad de adquirir capacidad de respuesta o *flexibilidad* ante las diferencias nacionales de mercado puede dar por resultado una fabricación regional para atender a los mercados locales. Puede no ser posible producir todos los bienes en un solo lugar y enviarlos a todo el mundo. La fábrica de helados Wall's propiedad de Unilever, por ejemplo, produce helados en China, por lo que es capaz de desarrollar productos que son exclusivos para el mercado chino, así como también produce marcas globales como la barra Magnum y el Cornetto. Sin embargo, Wall's de Unilever ha encontrado que puede producir algunas de sus marcas globales durante el invierno, cuando la demanda es baja, y enviarlas a Sudáfrica y Australia durante el verano, lo que permite el uso del excedente de las instalaciones de producción y la reducción de costos en mercados de fuera de China.[15] Aun así, a pesar de esa flexibilidad, las diferencias en los sistemas de medición, las zonas horarias y los enfoques para la solución de problemas pueden agregar también cierta complejidad innecesaria a la cadena de suministro.

Cambios en la estrategia A medida que cambian las estrategias competitivas de una empresa, también lo hacen sus estrategias de fabricación. De hecho, podría adoptar diferentes estrategias para diferentes líneas de producto, en función de sus prioridades competitivas. Por ejemplo, para reducir el costo y la complejidad de sus productos, la fabricante finlandesa de telefonía móvil Nokia diseña teléfonos que contienen menos piezas y basa sus diferentes modelos en los mismos componentes fundamentales. Esto le ha permitido a Nokia mantener los márgenes de utilidad de 17 por ciento en sus teléfonos de gama baja y de 19 por ciento en sus modelos de gama alta, —cifras considerables en el altamente competitivo mercado de los teléfonos móviles.[16]

Enorgulleciéndose por su alta calidad, Toyota ha dependido tradicionalmente de su fabricación en Toyota City, Japón, donde está cerca de sus proveedores y puede garantizar la alta calidad y el cumplimiento de su estrategia de fabricación. Es asi como Toyota ha desarrollado una familia de vehículos basados en una sola plataforma de bajo costo que está dirigida a los mercados emergentes. Para mantener los precios lo suficientemente bajos para competir en el mundo en desarrollo, Toyota ha abandonado su práctica tradicional de abastecimiento de componentes clave de sus plantas japonesas y está localizando fábricas para estas partes en áreas de bajos salarios, como América del Sur, África y el sureste de Asia. Esto le ha ayudado a reducir los costos entre 20 y 25 por ciento (aunque los gerentes están preocupados porque pueden perder el control sobre la calidad).[17] Esto se convirtió en una verdadera preocupación cuando la empresa enfrentó significativos retiros del mercado debido a cuestiones de seguridad. Muchos sugirieron que el impulso por obtener mayor participación del mercado global había causado que Toyota sacrificara la calidad y la seguridad.

Configuración de la fabricación Hay tres configuraciones básicas que las empresas multinacionales deben considerar al establecer una estrategia de producción global:

- *Fabricación centralizada*: básicamente es una estrategia de fabricación y exportación que ofrece una selección de productos estándar y de menor precio a los diferentes mercados, esto es común para las nuevas empresas de exportación, normalmente a través de sus instalaciones en el país de origen. También es importante para artículos caros para los que son fundamentales las economías de escala en la fabricación y para los que hay poca necesidad de ubicar para su consumo en los diferentes mercados, como las aeronaves. Nokero, como se describe con más detalle en el caso final, es una empresa estadounidense que fabrica bombillas de luz solares en una planta localizada en China y las exporta a todo el mundo.
- *Fabricación regional*: estas instalaciones atienden a clientes localizados dentro de una región específica, como Samsonite hizo inicialmente en Europa con sus instalaciones de producción en Bélgica, y como está haciendo Toyota en los países en desarrollo. Dell ensambla computadoras

Revisión de concepto

En el capítulo 11, en el análisis sobre la "Configuración" como un factor importante en la creación de una **cadena de valor**, explicamos la importancia de identificar las mejores economías de ubicación —aquellas en donde las operaciones pueden ser más eficaces dadas las condiciones económicas, políticas y culturales que prevalecen. También analizamos varios factores que pueden influir en las decisiones de una empresa para configurar su cadena de valor (por ejemplo, costo, logística, economías de escala, necesidades de los compradores).

Revisión de concepto

Recuerde del capítulo 11 nuestro amplio análisis sobre la "Integración global o sensibilidad local" como una cuestión importante en la configuración y coordinación de la cadena de valor de una empresa. A continuación procedemos a explicar cómo los esfuerzos para resolver esta cuestión pueden contribuir a la formulación de una estrategia **global** o una estrategia **multidoméstica** para las operaciones internacionales. Aquí analizamos maneras en que este mismo problema puede ejercer presión sobre decisiones estratégicas específicas acerca de la configuración de instalaciones de fabricación.

Configuración de la fabricación:

- Fabricación centralizada en un país.
- Instalaciones de fabricación en regiones específicas para atender a esas regiones.
- Instalaciones multidomésticas en cada país.

en Brasil y las exporta a diferentes mercados de Sudamérica, lo cual es otro ejemplo de estrategia regional ya que no ensambla computadoras en cada país donde las vende.

- *Fabricación multidoméstica*: la expansión del mercado en distintos países, especialmente cuando la demanda allí se vuelve importante, podría implicar este enfoque en el que una empresa fabrica productos cerca de sus clientes, utilizando las instalaciones de manufactura de cada país para satisfacer las necesidades locales.[18] Éste es el enfoque que utilizó Philips, la compañía de electrónica holandesa, después de la Segunda Guerra Mundial porque había barreras de entrada en los países europeos. Para mantener la participación de mercado en los países individuales, Philips tuvo que fabricar en una base de país por país. La reducción de las barreras comerciales reduce la necesidad de contar con instalaciones de fabricación en todos los países, pero el tamaño del país puede provocar que las empresas establezcan fábricas para abastecer el mercado local. A menos que una empresa multinacional tenga este tipo de instalaciones en cada país en el que opera, debe combinar la exportación con la fabricación. En realidad, las empresas multinacionales eligen una combinación de estos enfoques dependiendo de sus estrategias de producto.

Los países a menudo también se especializan en la producción de partes o bienes finales, un proceso conocido como *racionalización*. Un buen ejemplo puede ser tomado de nuestro caso de apertura. En la década de 1980, Samsonite abrió una nueva fábrica en Hénin-Beaumont, Francia, para fabricar la Prestige Attaché, entre otros productos. De esta manera fue capaz de eliminar su producción de sus instalaciones ubicadas en Oudenaarde, Bélgica, donde luego se concentraría en su nueva línea de productos Oyster. Esta estrategia de especialización de la manufactura de determinados productos en determinadas plantas finalmente hizo factible exportar toda la producción a un almacén europeo centralizado, desde el cual Samsonite pudo distribuir toda su línea de productos a los minoristas ubicados en toda Europa.

Coordinación y control La coordinación y el control encajan bien entre sí. La *coordinación* es el enlace o la integración de las actividades comprendidas en un sistema unificado.[19] Las actividades incluyen todo lo que sucede a lo largo de la cadena de suministro global, desde la compra y el almacenamiento hasta el envío. Es difícil coordinar las relaciones con los proveedores y las actividades de logística si estas cuestiones no se consideran cuando se establece la configuración de fabricación.

Una vez que la empresa determina la configuración de fabricación que utilizará, debe adoptar un sistema de control para asegurar que sus estrategias se lleven a cabo. El *control* puede ser la medida del desempeño para que las empresas puedan responder adecuadamente a las condiciones cambiantes. Otro aspecto de una estructura de control es la estructura organizativa, explicada con más detalle en el capítulo 15. Samsonite estableció su sede europea en Bélgica (en Oudenaarde) con el propósito fundamental de controlar todas sus actividades europeas —estrategia diseñada también para maximizar la capacidad de la empresa en responder a las diferencias locales y/o regionales de un mercado muy grande.

Revisión de concepto

En el capítulo 15 analizamos el control desde las perspectivas de: estructura de la organización, sistemas de coordinación y control, y cultura organizacional. En la explicación sobre "Sistemas de coordinación y control" del capítulo 15, afirmamos que, independientemente de su estructura, las empresas multinacionales deben desarrollar mecanismos de coordinación y control para evitar la duplicación de esfuerzos, coordinar la asignación de recursos y garantizar que las operaciones de toda la compañía se beneficiarán de las ideas generadas en cualquier lugar de la organización.

La dirección corporativa a menudo requiere datos adicionales para coordinar y controlar las operaciones. En el capítulo 15 comentamos algunos de los tipos de información clave que suministra la tecnología de información.



Coordinación es vincular o integrar actividades en un sistema unificado.

Los sistemas de control, tales como la estructura organizativa y los sistemas de medición del desempeño, aseguran que los gerentes implementen las estrategias de la empresa.



Tecnología de la información y gestión global de la cadena de suministro

Una estrategia de cadena de suministro es más eficaz si se tiene un fuerte compromiso con la tecnología de información (TI) que ayude a lograr una producción rápida y eficiente, una gestión de inventarios competente, una comunicación eficaz con los proveedores y la satisfacción del cliente. En *The World is Flat* (*El mundo es plano*), Thomas Friedman describe diez "aplanadores" que están cambiando el mundo, y el aplanador número 3 es el software Work Flow.[20] Se trata de la tercera base o cimientos de la plataforma de tecnología que está ayudando a aplanar el mundo. El software de flujo de trabajo, básicamente los protocolos estándar, como el HTTP que permite a las computadoras trabajar entre sí y el de procesos de negocios, como SAP, son esenciales para el proceso de gestión de la cadena de suministro. A continuación analizaremos algunos de estos recursos y luego examinaremos cómo es que algunos de los otros "aplanadores" construidos sobre la plataforma de la tecnología resultan ser importantes en la gestión de la cadena de suministro global.

Una clave para que la cadena de suministro global funcione es un sistema de información.

INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS (EDI)

La clave para que un sistema de información global funcione es obtener la información pertinente de manera oportuna, igual que hizo Samsonite al invertir fuertemente en la tecnología de información que permitió a los minoristas o vendedores fincar pedidos directamente al contactar a un almacén central. Muchas empresas utilizan el **intercambio electrónico de datos** (**EDI**, por sus siglas en inglés) para vincular a proveedores, fabricantes, clientes e intermediarios, especialmente en las industrias de fabricación de alimentos y de automóviles, en las que los proveedores reabastecen en grandes volúmenes.

EDI (intercambio electrónico de datos) —vinculación electrónica de proveedores, clientes y terceros intermediarios para agilizar documentos y flujos financieros.

En un contexto global, el intercambio electrónico de datos ha sido utilizado para enlazar a los exportadores con las aduanas y facilitar el rápido procesamiento de los formularios aduanales, acelerando así las entregas transfronterizas. Walmart es conocido por su uso revolucionario del EDI para conectar a sus proveedores globales con su sistema de pedidos del inventario.[21]

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES Y PLANIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS MATERIALES

La siguiente ola de tecnología que afectó la cadena de suministro global fue la implementación de los paquetes de tecnología de información conocidos como **planificación de recursos empresariales (ERP**, por sus siglas en inglés). Empresas como Oracle, Baan, PeopleSoft y la gigante alemana del software SAP introdujeron software para integrar todo en la oficina trasera (la parte del negocio que trata con asuntos internos, en contraposición a la oficina frontal que trata con el cliente). La planificación de recursos empresariales es esencial para reunir la información interna de la empresa con la de diferentes áreas geográficas, pero su incapacidad para vincularse con el cliente y aprovechar las ventajas del comercio electrónico ha sido un problema.

ERP (planificación de recursos empresariales) —software que puede vincular los flujos de información de las diferentes partes de un negocio y desde diferentes áreas geográficas.

Una extensión de la ERP es la *planificación de requerimientos materiales* (MRP, por sus siglas en inglés), un sistema de información computarizado que aborda complejas situaciones de inventario y calcula la demanda de piezas a partir de los programas de producción de las empresas que lo utilizan. DENSO, el proveedor japonés de autopartes para Toyota, utiliza MRP extensivamente para calcular la demanda de partes a partir de los programas de producción de las empresas que no son Toyota y a las que también les provee suministros.

Planificación de requerimientos materiales (MRP) —sistema de información computarizado que aborda complejas situaciones de inventario y calcula la demanda de partes a partir de los programas de producción de las empresas que lo utilizan.

IDENTIFICACIÓN DE RADIOFRECUENCIA (RFID)

Una ola más novedosa se ha extendido recientemente en la escena de la tecnología en forma de *identificación de radiofrecuencia* (*RFID*, por sus siglas en inglés), un sistema que marca un producto con una etiqueta electrónica que almacena y transmite información sobre origen, destino y cantidad del producto marcado. Cuando las (máquinas) lectoras electrónicas analizan las etiquetas por medio de ondas de radio, los datos pueden ser reescritos o capturados y enviados a una base de datos de red de computadoras, la cual recopila, organiza, almacena y mueve los datos —a menudo junto con un sistema de planificación de recursos empresariales.

Dicha información en tiempo real permite a los fabricantes, proveedores y distribuidores dar seguimiento a productos y componentes a lo largo de sus procesos de fabricación y redes de transporte, dando por resultado una mayor eficacia y más visibilidad a lo largo de la cadena de suministro. En junio de 2003, Walmart ordenó que sus principales proveedores utilizaran etiquetas de radiofrecuencia a nivel de palé, prediciendo que podría ahorrarle miles de millones de dólares a toda la industria minorista al generar eficiencias en la cadena de suministro.[22] El uso de RFID en el aeropuerto de Las Vegas para dar seguimiento al equipaje ha resultado en una clasificación más precisa, mejor seguimiento y menos maletas perdidas.[23] En 2010, Walmart anunció que experimentaría con la colocación de "etiquetas inteligentes" en prendas individuales como pantalones de mezclilla y ropa interior para permitir a los trabajadores utilizar escáneres de mano e identificar el inventario exacto en los estantes o en la trastienda. Hay preocupaciones sobre la privacidad, pero las etiquetas RFID colocadas en etiquetas removibles o en el empaque no son tan invasivas como lo es incrustarlas en la ropa, lo que podría ser rastreado en cualquier lugar.[24]

Identificación de radiofrecuencia (RFID) —sistema para marcar productos con una etiqueta electrónica que almacena y transmite información sobre origen, destino y cantidad del producto marcado.

COMERCIO ELECTRÓNICO

Comercio electrónico —uso de internet para unir a los proveedores con las empresas y a las empresas con los clientes.

La siguiente ola tecnológica que une las partes de la cadena de suministro global es el **comercio electrónico**. Para ilustrarlo, la fábrica de Dell ubicada en Irlanda suministra equipos fabricados a la medida en toda Europa. Los clientes transmiten sus pedidos a Dell a través de centros de llamadas o de su sitio web y la empresa transmite la demanda de componentes a sus proveedores. Los camiones entregan los componentes a la fábrica y transportan las computadoras terminadas en unas cuantas horas. Toda esta actividad, por supuesto, se hace posible gracias a internet. Desde que Walmart trasladó su infraestructura basada en intercambio electrónico de datos de las tradicionales pero costosas redes de valor agregado (VAN) a internet, todo ha sido buenas noticias para los miles de vendedores de todo el mundo. Todas sus transacciones con Walmart están ahora en la web —un sustancial ahorro en costos para las empresas multinacionales y sus proveedores.[25]

La mayoría de los expertos coinciden en que internet está revolucionando las comunicaciones en todos los niveles de la cadena de suministro global, aunque a diferentes velocidades en diferentes áreas. El número de usuarios de internet en todo el mundo aumentó de 420 millones en 2000 a más de un 1830 millones en 2009, creciendo a una tasa promedio de 160 millones de usuarios al año.[26]

Revisión de concepto

En el análisis de "Situaciones cambiantes, organizaciones cambiantes" presentado en el capítulo 15, observamos que internet, que acelera la propagación de las ideas a lo largo de una organización, se ha convertido en una "metáfora" para la estructura de la organización. En otras palabras, como un medio sumamente eficiente y eficaz para la organización de conocimiento global, recursos y personas, internet ha inspirado a muchos a imaginar nuevas formas de organizar eficazmente los recursos de una empresa (sobre todo a su gente). También señalamos el atractivo irónico de un modelo organizativo autorregulado que no incluye una jerarquía organizativa formal.

Intranets y extranets

Dell ha establecido una **extranet** para sus proveedores —un vínculo a su sistema de información a través de internet— de manera que puedan organizar la producción y entrega de piezas. Al estar conectados con la base de datos de los clientes de Dell, pueden dar seguimiento a los cambios en la demanda; al conectarse al proceso de pedidos, pueden seguir el progreso de sus pedidos desde la fábrica a la puerta.[27]

La verdadera atracción de internet en la gestión global de la cadena de suministro es que no sólo ayuda a automatizar y acelerar los procesos internos de una empresa a través de una **intranet**, sino que extiende también las mejoras en la eficiencia hacia los sistemas de negocio de sus clientes y proveedores.[28] La nueva ola de tecnología es el **intercambio de tecnología privada** (**PTX**, por sus siglas en inglés), un modelo de colaboración en línea que reúne a fabricantes, distribuidores, revendedores de valor agregado y clientes a través de internet para ejecutar las transacciones comerciales y compartir información acerca de la demanda, producción, disponibilidad, y más.

Intercambio de tecnología privada (PTX) —modelo de colaboración en línea que reúne a fabricantes, distribuidores, revendedores de valor agregado y clientes para ejecutar transacciones comerciales.

"La brecha digital"

El reto en la gestión global de la cadena de suministro es que, aunque algunas redes pueden gestionarse a través de internet, no es posible hacerlo con otras —especialmente en los mercados emergentes— debido a falta de tecnología o baja velocidad de internet. El uso de internet varía según la ubicación y la industria. América del Norte está cuando menos cinco años por delante de algunos países de Europa, especialmente de Europa oriental, pero va detrás de Asia, sobre todo en algunas infraestructuras clave. Industrias tales como la informática y electrónica, la aeroespacial y de defensa y la de vehículos de motor van muy adelantadas; las de equipos industriales, alimentos y agricultura, industria pesada y bienes de consumo se están rezagando.

Esta denominada brecha digital ha creado dificultades para empresas como la estadounidense Newmont Mining Corporation. Newmont ha batallado para implementar su sistema de gestión de la información de inventarios y pedidos con sus proveedores ubicados en Indonesia, quienes tienen que alquilar computadoras en diferentes localidades tan sólo para tener acceso a internet, y cuyos gerentes son típicamente ex agricultores que probablemente nunca han utilizado el correo electrónico.[29] No es casualidad que los líderes en comercio electrónico sean los que han invertido importantes cantidades de dinero durante años en tecnología de información —en particular en las industrias de defensa y de vehículos de motor.

El análisis anterior muestra que la TI puede ayudar a las empresas a gestionar sus cadenas de suministro globales, pero deben integrarlas cuidadosamente en su estrategia global. Debido a que la tecnología de información es muy técnica, así como un apoyo a las líneas de negocio de una empresa, a menudo resulta difícil alinearla con la estrategia de la empresa. Esto es especialmente cierto en el ámbito internacional, donde personal de diferentes países puede estar acostumbrado a su propio sistema de TI y tener dificultades para adoptar un formato global que le permita lograr algunas economías de escala, así como integrar plenamente la tecnología en la estrategia general.

Calidad

Calidad —cumplir o superar las expectativas de un cliente.

Un aspecto importante de todos los niveles de la cadena de suministro global es la gestión de la calidad, tanto para empresas de servicios como para fabricantes. La **calidad** puede definirse como cumplir o superar las expectativas del cliente. Más específicamente, es la conformidad con las especificaciones, el valor, la aptitud de uso, el soporte (proporcionado por la empresa) y las impresiones psicológicas (imagen).[30] La calidad implica el diseño cuidadoso de un producto o servicio y garantizar que los sistemas de las organizaciones puedan producir consistentemente el diseño.[31] Por ejemplo, nadie quiere comprar software de computadora que tiene un montón de errores. Sin embargo, la necesidad de hacer llegar rápidamente dicho software al mercado puede significar acelerarlo tanto como sea posible y corregir los errores más tarde. En la industria de las aerolíneas, el servicio es clave. Algunas, como Singapore Air, han desarrollado una reputación mundial de excelencia en el servicio —una clara ventaja competitiva, especialmente cuando se trata de atraer a los viajeros de negocios.

Un ejemplo de calidad: la calidad automotriz La calidad —o la falta de calidad— puede tener repercusiones graves para una empresa. Ford perdió aproximadamente 1000 millones de dólares en 2001 debido a los defectuosos neumáticos Firestone instalados en su modelo Explorer. Debido a éste y a otros problemas de calidad, muchos fabricantes de automóviles comenzaron a ver la manera en que los fabricantes japoneses, especialmente Toyota, fabrican sus unidades con mayor eficacia y menos defectos. Sin embargo, los accidentes resultantes a partir de la aceleración repentina que ocurría en los automóviles Toyota de mediados de la década de 2000 cuestionaron la confiabilidad de los Toyota supuestamente libres de defectos. Aunque finalmente no se encontró la fuente del problema, incluyendo posiblemente un error del piloto, éste fue el primero de muchos defectos que la empresa admitió. A pesar de ello, Toyota desató un revuelo en la búsqueda de calidad por parte de todos los fabricantes de automóviles que intentaban emular su éxito en la fabricación de unidades relativamente libres de defectos. En 2011, J.D. Power & Associates nombró a tres plantas de ensamblaje que recibieron su premio más alto por fabricar modelos que producían el menor número de defectos y fallas de funcionamiento: dos son las plantas de Toyota ubicadas en Canadá y Japón, que fabrican el Lexus, y la tercera es la planta de Honda en Greensburg, Indiana (Estados Unidos), que produce el Civic. Aunque las tres plantas son japonesas, resulta interesante que dos estén fuera de Japón.[32]

Cada año, J.D. Power & Associates libera dos calificaciones de calidad diferentes para los automóviles: el Estudio de Calidad Inicial (*IQS, Initial Quality Study*) y el Estudio de Confiabilidad de Vehículo (*VDS, Vehicle Dependability Study*), que mide la calidad después de tres años de propiedad. En las calificaciones de confiabilidad de 2011, por primera vez el Lincoln (Ford) fue el nombre con la mayor calificación en la encuesta, seguido por Lexus, Jaguar, Porsche y Toyota. Toyota ganó siete premios en las diferentes categorías, aunque el Ford Lincoln estuvo en el segundo lugar. En conjunto, las empresas japonesas se llevaron diez premios contra siete de las empresas estadounidenses. Aunque los fabricantes japoneses de automóviles han dominado durante mucho tiempo la clasificación, los resultados de 2011 exhibieron marcadas mejoras de los fabricantes estadounidenses, aunque todavía están por detrás de los modelos japoneses. Sin embargo, las calificaciones de calidad inicial de los fabricantes estadounidenses de automóviles han estado mejorando constantemente, y eso debe traducirse en mayores tasas de confiabilidad tres años más tarde, por lo que parece que el enfoque en la calidad está reduciendo la brecha entre los principales fabricantes automotrices en todo el mundo.[33]

CERO DEFECTOS CONTRA UN NIVEL DE CALIDAD ACEPTABLE

Cero defectos —la negativa a tolerar fallas de cualquier tipo.

Nivel aceptable de calidad (NAC) —grado tolerable de defectos que pueden corregirse a través de garantías de reparación y servicio.

Calidad ha comenzado a significar **cero defectos**, una idea perfeccionada por los fabricantes japoneses que se niegan a tolerar fallas de cualquier tipo. Antes de este fuerte énfasis en cero defectos, muchas empresas operaban de acuerdo con la premisa de **nivel aceptable de calidad (NAC)**, la cual sostenía que unos cuantos productos inaceptables se manejarían a través de instalaciones de reparación y de las garantías de servicio. Este tipo de entorno de fabricación y operación requería de inventarios de reserva, estaciones de reprocesamiento y aceleración, con el objetivo de desplazar los productos tan rápido como fuera posible y lidiar con los errores más adelante. Ahora, cada vez resulta más evidente que el concepto de nivel aceptable de calidad es inferior al de cero defectos y que las empresas internacionales que toman más en serio la calidad derrotarán a la competencia.[34]

EL ENFOQUE DEMING PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

El enfoque Deming hacia la calidad abarca la idea de que la responsabilidad de la calidad reside dentro de las políticas y prácticas de los gerentes.

A finales de la década de 1970, cuando las empresas japonesas comenzaron a rebasar seriamente a las estadounidenses en lograr productos y procesos de alta calidad, se puso un nuevo énfasis en gestionar activamente las operaciones que afectan la calidad. Un colaborador de este enfoque en la *gestión de la calidad* y una de las personas que capacitó a los japoneses en calidad fue W. Edwards Deming. Para propugnar la idea de que la responsabilidad de la calidad reside dentro de las políticas y prácticas de los gerentes, Deming desarrolló varias sugerencias que han llegado a ser conocidas como los **14 puntos de Deming**. El enfoque Deming en la calidad fue diseñado para reducir la varianza en el proceso de fabricación a través de control estadístico, diseño y capacitación, y mediante las políticas y prácticas de los gerentes. Su percepción era que un control de calidad más alto llevaría a menores costos y a mejor aceptación por parte del consumidor. El enfoque Deming es muy apreciado por los fabricantes japoneses y ha obtenido una tracción significativa en otros países.[35]

El énfasis en la gestión de la calidad ha seguido proporcionando una importante fuente de ventaja competitiva y desempeña un rol crucial para las empresas en todo el mundo. Sin embargo, al igual que diferentes países poseen varias culturas, preferencias de producto y prácticas de negocios, diversas regiones del mundo han abordado el concepto de gestión de la calidad de diferentes maneras. Los japoneses se han concentrado por mucho tiempo en los procesos de producción esbelta que eliminan el desperdicio y aumentan la visibilidad, mientras que el enfoque estadounidense se ha basado históricamente más en las estadísticas, y los europeos han optado por concentrarse más en los estándares de calidad.[36] Estas actitudes diferentes 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 están utilizando en todo el mundo.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM)

Revisión de concepto

Compare el concepto de participación de los empleados como se caracteriza aquí contra la idea de coordinación por ajuste mutuo que analizamos en el capítulo 15. Ambos enfoques hacia la coordinación señalan una voluntad de coordinar las actividades de valor a través de una serie de mecanismos informales, incluyendo los medios apropiados para que los empleados se sientan alentados a involucrarse unos a otros en las decisiones sobre cuestiones de importancia mutua.

Gestión de calidad total (TQM) —proceso que destaca la satisfacción del cliente, la participación de los empleados y la mejora continua de la calidad. Su objetivo es eliminar todos los defectos.

El enfoque japonés hacia la calidad es la **gestión de la calidad total (TQM**, de total quality management**)**, un proceso que hace hincapié en tres principios: la *satisfacción del cliente*, la *mejora continua*, y la *participación de los empleados*.[37] Su objetivo es eliminar todos los defectos. La TQM a menudo se concentra en fijar estándares de clase mundial (*benchmarking*), diseño de producto y servicio, diseño de procesos y compras.[38]

Sin embargo, el núcleo de todo el proceso es la satisfacción del cliente, para cuyo logro se pueden elevar los costos de producción. La diferencia entre el nivel aceptable de calidad y la gestión de calidad total se concentra en la actitud hacia la calidad. En el primer concepto, calidad es una característica de un producto que cumple o excede las normas de ingeniería; en el segundo, calidad significa que el producto es tan bueno que el cliente no pensaría en comprárselo a nadie más.

Gestión de calidad total es un proceso de mejora continua en todos los niveles organizacionales —desde la sala de correo hasta la sala de juntas—. Esto implica que la empresa está haciendo todo lo posible para lograr la calidad en cada etapa del proceso. Por ejemplo, si los sistemas de contabilidad de la gerencia se concentran estrictamente en el costo, impedirán las medidas que podrían conducir a lograr una mayor calidad. La clave es entender la estrategia global de la empresa.

Gestión de calidad total no utiliza una filosofía de producción específica ni requiere el uso de otras técnicas, como un sistema justo a tiempo para la entrega de inventario. Es una estrategia proactiva. Aunque los estándares de referencia (benchmarking) —determinar los mejores procesos utilizados por las mejores empresas— son una parte importante de la TQM, no se pretende que sea un objetivo. En esencia, TQM significa que la empresa intentará ser mejor que la mejor.

Los ejecutivos que han adoptado la filosofía de cero defectos de TQM afirman que los costos de producción de largo plazo disminuyen conforme decrecen los defectos. El proceso de mejora continua es también conocido como *kaizen*, que significa identificar los problemas y prevenir a los empleados de todos los niveles para que los eviten. La clave es hacer de la mejora continua una parte integrante del trabajo diario de cada uno de los empleados.

La gestión de calidad total en el ámbito global es desafiante debido a las diferencias culturales y ambientales. Cuando Samsonite entró en un acuerdo con un fabricante húngaro para que le suministrara equipaje de cara suave y baja gama, la falta de tecnología avanzada impidió que la em-

presa húngara entregara productos que cumplieran con las normas de calidad de clase mundial de Samsonite. Como resultado, Samsonite tuvo que invertir fuertemente en su socio para obtener un suministro de productos que satisficiera incluso el extremo inferior de su mercado europeo.

SIX SIGMA

Six Sigma —sistema de control de la calidad encaminado a eliminar defectos, reducir los tiempos del ciclo de producción y recortar costos en general.

Six Sigma es un enfoque estadístico eficaz para la gestión de la calidad desarrollado por Motorola y popularizado por General Electric (GE). Como un sistema altamente concentrado de control de calidad que escrudiña todo el sistema de producción de la empresa, su objetivo es eliminar los defectos, reducir notablemente los tiempos del ciclo de producción y recortar los costos en general. El proceso Six Sigma utiliza datos y un riguroso análisis estadístico para identificar los "defectos" presentes en un proceso o producto, reducir la variabilidad y acercarse lo más posible a cero defectos.[39] General Electric ha puesto en operación Six Sigma en una base por proyecto utilizando el acrónimo DMAIC. Esto se refiere a definir (especialmente a los clientes y sus prioridades), medir (el proceso y su desempeño), analizar (determinar la causa más probable de defectos), mejorar (determinar cómo eliminar las causas de los defectos) y controlar (cómo mantener las mejoras).[40]

Desde que Motorola introdujo Six Sigma en la década de 1980, ha sido adoptado por muchas empresas multinacionales, incluyendo GE, GlaxoSmithKline y Lockheed Martin. Aunque algunos han acusado al programa Six Sigma de desviar la atención de los clientes y de aplastar la innovación, en Estados Unidos la mayoría de las 100 empresas más grandes lo han adoptado.[41] Su principal objetivo es la reducción de defectos. Menos defectos deben causar una mejora en los rendimientos, esto debe mejorar la satisfacción del cliente, lo cual debe conducir a un mayor ingreso. Dado que Six Sigma es una herramienta métrica diseñada para medir defectos, algunos sostienen que es más eficaz cuando se utiliza junto con los criterios de Baldrige para la excelencia o con el Premio Europeo de Calidad.[42]

ESTÁNDARES DE CALIDAD

Existen tres niveles diferentes de normas de calidad: *generales*, *específicas de la industria* y *específicas de la empresa*. La primera es una norma general, como el Premio Deming, que se otorga a las empresas que demuestran excelencia en calidad, o el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige, que se otorga anualmente a las empresas que demuestran los logros y estrategias de la calidad. Sin embargo, incluso más importante que los premios es la certificación de la calidad.

Niveles de estándares de calidad:

- Nivel general —ISO 9000, Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.
- Nivel específico de la industria.
- Nivel de empresa.

Estándares de nivel general La **Organización Internacional para la Estandarización** (**ISO**, por sus siglas en inglés) se formó en Ginebra en 1947 para facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales. Desde el principio, se le ha asociado con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC, por sus siglas en inglés), que es el organismo creador de estándares técnicos mundiales. También colabora con la Unión Internacional de Telecomunicaciones y la Organización Mundial del Comercio. Como una organización no gubernamental, la ISO representa una red de organismos reguladores en 163 países y ha establecido más de 118 500 estándares internacionales de calidad.[43]

ISO 9000 —conjunto global de estándares de calidad destinados a promover la calidad en todos los niveles de una organización.

ISO 9000 e ISO 14000 Además de 118 536 normas (al 31 de diciembre de 2010), hay unas 1100 nuevas normas que se publican cada año. Dos de las principales familias de estándares son ISO 9000, que describe los fundamentos de sistemas de gestión de la calidad, e ISO 14000, que se ocupa de lo que hace una empresa para mejorar su desempeño ambiental.

ISO 9000 es un conjunto de normas universales para un sistema de aseguramiento de la calidad que es aceptado en todo el mundo. Al aplicarlo uniformemente a empresas de cualquier sector y de cualquier tamaño, se pretende promover la idea de la calidad en todos los niveles de la organización. Inicialmente, fue diseñado para armonizar las normas técnicas dentro de la Unión Europea. Ahora es una parte importante de las operaciones de negocios en toda Europa. Bajo la familia ISO 9000 de normas, las empresas deben documentar cómo realizan los trabajadores todas las funciones que afectan la calidad e instalar mecanismos para asegurar que se sigan a través de la rutina documentada. La documentación es genérica y aplicable a cualquier organización que produzca bienes o servicios. Una ventaja importante de ISO 9000 es el proceso de documentación,

ya que no sólo requiere que los trabajadores examinen lo que hacen para mejorar la calidad, sino que también garantiza la continuidad a medida que los trabajadores cambian de puesto.

ISO 14000 —estándar de calidad relacionado con la gestión ambiental.

La certificación ISO implica un análisis complejo de los sistemas y procedimientos de gestión, no sólo de estándares de control de calidad. En lugar de juzgar la calidad de un producto en particular, ISO evalúa la gestión de la fabricación o el proceso del servicio según los estándares que ha creado en 20 dominios, desde las compras hasta el diseño y la capacitación. Los principios de operación de las normas de su sistema de gestión son planificar, hacer, comprobar y actuar (corregir y mejorar los planes). Una empresa que quiere ser certificada ISO debe completar un informe y someterlo a certificación por un equipo de auditores independientes.[44] El proceso puede ser costoso y lento, ya que cada sitio de una empresa debe ser certificado por separado. La familia de estándares ISO 14000 está diseñada para ayudar a las empresas a establecer estándares ambientales de alta calidad en términos de aire, agua y suelo; cómo las empresas se asegurarán de que se sigan las normas ambientales, y cómo desarrollarán productos y servicios amigables con el medio ambiente.

La mayoría de las empresas multinacionales declaran tener la certificación ISO, pero ISO no es la solución a todos los problemas de calidad. Una estimación es que en algunos lugares, incluida China, hasta el 40 por ciento de las certificaciones ISO son falsificadas.[45] Sin embargo, estar certificado ayudará a los proveedores a obtener más negocios, especialmente con las empresas europeas.

Las empresas no europeas que tengan operaciones en Europa necesitan certificarse en ISO con el fin de mantener el acceso a ese mercado.

Las empresas estadounidenses que operan en Europa buscan la certificación ISO para mantener el acceso al mercado europeo. Cuando DuPont perdió un importante contrato europeo ante una empresa europea certificada ISO, decidió certificarse. Al hacerlo, no sólo fue capaz de posicionarse mejor en el mercado europeo, sino que también se benefició de la experiencia de pasar por el proceso de certificación y de concentrarse en la calidad en sí misma. Algunas compañías europeas están tan comprometidas con ISO que no harán negocios con una empresa certificada si sus proveedores no están certificados ISO también. Quieren asegurarse de que la calidad fluya hacia todos los niveles de la cadena de suministro.

Normas específicas de la industria Además de las normas generales que hemos descrito, existen normas específicas de cada industria para la calidad, especialmente para que las sigan los proveedores. Dado que las normas ISO son relativamente genéricas, algunas industrias, como la automotriz, han desarrollado normas más específicas ajustadas a su industria. Un ejemplo es QS9000, que inicialmente se requería para cualquier proveedor de Ford y General Motors. Sin embargo, finalmente fue reemplazada por ISO/TS 16949:2009, que era mucho más aplicable a la industria automotriz. Se supone que debe utilizarse junto con ISO 9001, y define los requisitos del sistema de gestión de la calidad para el diseño y el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio de productos relacionados con los automóviles.[46]

Normas específicas de la empresa Las empresas también establecen sus propias normas que los proveedores deben satisfacer para continuar suministrándoles. Un buen ejemplo son los esfuerzos de Samsonite para que la producción de su proveedor europeo oriental llegara a dominar sus propios estándares de calidad. Otra compañía que trabaja agresivamente con sus proveedores es Toyota para asegurar la entrega de piezas de alta calidad basadas en lo que considera aceptable. En el sector de servicios, empresas globales de contabilidad pública, como KPMG y PWC, han establecido altas prácticas de auditoría que esperan utilicen sus filiales alrededor del mundo. Esto siempre es complicado porque las empresas de contabilidad pública son una asociación de sociedades nacionales individuales que funcionan bajo un solo nombre, pero la auditoría de un cliente multinacional debe realizarse con altos estándares.

Redes de proveedores

Abastecimiento —proceso que sigue una empresa para obtener insumos a partir de proveedores externos (nacionales y extranjeros) para su proceso de producción.

Las estrategias de abastecimiento y producción globales pueden entenderse mejor echando un vistazo a la figura 17.4. El **abastecimiento** es el proceso que sigue la empresa para obtener un suministro de insumos (materias primas y partes) para la producción. La figura 17.4 ilustra las opciones básicas del entorno operativo (país de origen o cualquier país extranjero) por etapa en el

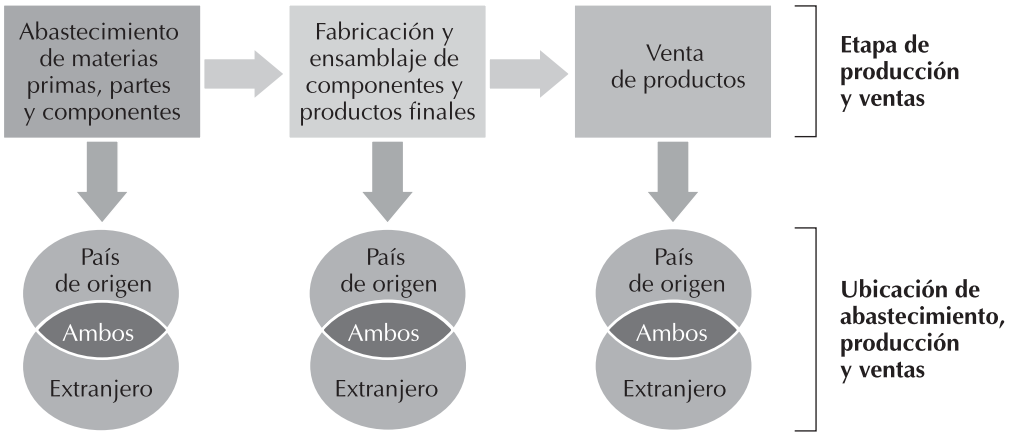


FIGURA 17.4
Abastecimiento global y estrategia de producción

Cuando una empresa quiere **abastecerse** de materias primas, piezas o componentes en función de su estrategia global, enfrenta algunas decisiones clave. Puede, por ejemplo, decidir abastecerse de los componentes en su país de origen, ensamblarlos en el extranjero y, a continuación, exportar el producto final al mercado doméstico, a los mercados extranjeros, o a ambos.

proceso de producción (abastecimiento de materias primas y partes, fabricación y ensamblaje de productos finales). El abastecimiento global es el primer paso en el proceso de gestión de materiales e incluye la compra de componentes, gestión de inventario y transporte entre proveedores, fabricantes y clientes.

Desde una perspectiva de red de proveedor, las compañías de automóviles son buenos ejemplos. Ford ensambla algunos de sus modelos en Hermosillo, México, y los envía a Estados Unidos para los consumidores finales. Algunos de estos modelos son diseñados por Mazda, una empresa japonesa, y utilizan algunas partes japonesas. Ford puede adquirir partes fabricadas en Japón y enviarlas a Estados Unidos para su ensamblaje final y venta en el mercado estadounidense, o puede tener partes de fabricación japonesa y estadounidense enviadas a México para su montaje final y venta en Estados Unidos y México. Para el montaje mexicano, algunas piezas proceden de Estados Unidos, otras de Japón, y un pequeño porcentaje son de México.

Un caso puntual: pan blanco de grano entero Aunque el abastecimiento global a menudo está relacionado con productos complejos y de alta tecnología, el proceso afecta incluso a productos de bajo costo que utilizamos y consumimos cada día. Tomemos el ejemplo del pan de grano entero de la empresa estadounidense Sara Lee. Para hacer este pan, Sara Lee adquiere ingredientes a partir de una variedad de proveedores, casi una tercera parte de los cuales se encuentran en el extranjero. Su goma guar, utilizada para mantener la humedad del pan, es un polvo que proviene de los tegumentos de la planta de guar cultivada en India. El propionato de calcio, un polvo inhibidor del moho y que se fabrica en varios países, es originario de los Países Bajos. La miel, utilizada como un edulcorante natural, se adquiere de proveedores ubicados en Estados Unidos, China, Vietnam, Brasil, Uruguay, India, Canadá, México y Argentina. Sara Lee se abastece de diferentes países además de Estados Unidos porque los suministros de este país a menudo pueden resultar insuficientes. Los enriquecedores de harina utilizados para reponer las vitaminas que se perdieron en el proceso de molienda provienen de China. Debido a la consolidación de la industria, los proveedores de enriquecedores de harina son limitados. El betacaroteno, un colorante artificial utilizado para darle color al pan y a la corteza, es originario de Suiza, aunque está disponible en muchos países. La vitamina D3 es originaria de China, mientras que el gluten de trigo proviene de varios países, incluyendo Francia, Polonia, Rusia, los Países Bajos y Australia.[47]

Con sus fuentes de abastecimiento extendidas por todo el mundo, Sara Lee debe gestionar cuidadosamente su cadena de suministro para garantizar la puntualidad, seguridad y calidad. Así que ha centralizado las compras globales de sus ingredientes consolidando sus operaciones de abastecimiento que anteriormente estaban dispersas en una sola división conocida como el "centro neurálgico", ubicado en la sede de la empresa. Los especialistas en compras supervisan los patrones climáticos, las tendencias de los productos básicos y los precios de la energía. También se comunican y colaboran estrechamente con la diversa base de proveedores de Sara Lee —en algunos casos incluso invierten dinero en las operaciones de los proveedores para asegurarse de que están cumpliendo con las normas de seguridad alimentaria de Estados Unidos.[48]

ABASTECIMIENTO GLOBAL

En *El mundo es plano*, hay tres aplanadores que son relevantes para esta discusión: aplanador número 5, subcontratación; aplanador número 6, manufactura en el extranjero; y aplanador número 7, cadena de suministro. El aplanador número 6 está relacionado con el análisis sobre la configuración de fabricación mediante el cual una empresa puede decidir dónde instalar sus operaciones de manufactura en todo el mundo. Una vez que la empresa decidió mudar sus operaciones de manufactura al extranjero desde su país de origen, participó en la "manufactura en el extranjero". La figura 17.4 ilustra esto mediante la decisión de fabricar y ensamblar componentes y productos finales en el extranjero. En el lado del abastecimiento, eso significa que la empresa puede fabricar las piezas internamente.

Las empresas pueden fabricar piezas internamente o comprarlas a fabricantes externos.

Así, una empresa puede fabricar piezas internamente o comprarlas a fabricantes externos (no relacionados). También puede ensamblar internamente sus propios productos o subcontratar a empresas externas; la fabricación de piezas y el ensamblaje final pueden tener lugar en su país de origen, en el país donde está tratando de vender el producto, o en un tercer país.[49] El término *abastecimiento* se utiliza en una variedad de maneras. Por ejemplo, la **subcontratación** se refiere a una situación en que una empresa externaliza un proceso o una función a otra empresa. Esto ocurre con mayor frecuencia con la función de tecnología de información pero también se utiliza en otras áreas, como la de investigación, los centros de servicio e incluso en funciones contables y fiscales. Además de la *manufactura en el extranjero*, ocurre otro tipo de manufactura en el extranjero cuando una empresa muda parte de sus procesos de negocio fuera de su país de origen pero internaliza la función en lugar de subcontratarla a otra empresa, como sucede con la creación de sus propias instalaciones de investigación y desarrollo en otro país o cuando una empresa de contadores públicos ubicada en Estados Unidos establece una sucursal de su práctica fiscal en India. La subcontratación puede ser doméstica o extranjera.

Otra manera de mirar la subcontratación es la del aplanador número 7, **encadenamiento de suministro**. Esto ocurre cuando una empresa decide subcontratar sus partes o componentes, sus productos o incluso su fabricación a una empresa externa. Un ejemplo es Walmart, que compra

FIGURA 17.5
Subcontratación

Fuente: Aaron Bacall/Cartoon Stock



"Creo que la única razón por la que mi empleo no ha sido subcontratado es porque nadie sabe lo que hago aquí".

sus productos a proveedores externos tanto nacionales como internacionales. Otro ejemplo es cuando una empresa de automóviles, como Toyota, compra sus piezas a empresas externas, como DENSO. Conformar una cadena de suministro es ligeramente distinto de la subcontratación tradicional, que se concentra más en un proceso de negocio. El encadenamiento de suministro es mucho más extenso y complicado ya que se refiere más directamente al producto final que la empresa vende a los clientes.

El uso de abastecimientos nacionales de materias primas y componentes permite a una empresa evitar problemas con las diferencias de idioma, distancia, moneda, política y aranceles, entre otros.

El abastecimiento en el país de origen permite a las empresas evitar numerosos problemas, como las diferencias de idioma, grandes distancias y largas líneas de suministro, fluctuaciones en el tipo de cambio, guerras e insurrecciones, huelgas, política, aranceles y complejos canales de transporte. Sin embargo, para muchas empresas, el abastecimiento doméstico puede no estar disponible o puede ser más caro que el extranjero. En Japón, las adquisiciones extranjeras son fundamentales porque casi todo el uranio, la bauxita, níquel, petróleo crudo, mineral de hierro, cobre y carbón de coque son importados, así como 30 por ciento de sus productos agrícolas. Las empresas intermediarias japonesas nacieron expresamente para adquirir las materias primas necesarias para impulsar la fabricación en Japón.

Procter & Gamble ha encontrado también que el abastecimiento de productos químicos a partir de una variedad de proveedores extranjeros es necesario para proporcionarle flexibilidad en un entorno global de volátiles precios de la energía. Al diversificar su base de proveedores de productos químicos, P&G planea poder cambiar sus adquisiciones entre diferentes proveedores a medida que cambien los precios de la energía en las diferentes regiones.[50]

Las empresas subcontratan en el extranjero para reducir costos y mejorar la calidad, entre otras razones.

¿Por qué abastecimiento global? Las empresas buscan estrategias de abastecimiento global por una serie de razones:

- Para reducir costos mediante la mano de obra más barata, normas laborales laxas y costos más bajos de terrenos e instalaciones.
- Para mejorar la calidad.
- Para aumentar su exposición a la tecnología en todo el mundo.
- Para mejorar el proceso de entrega de suministros.
- Para fortalecer la confiabilidad de los suministros al complementar a los proveedores domésticos con extranjeros.
- Para tener acceso a materiales que sólo están disponibles en el extranjero, posiblemente debido a especificaciones técnicas o capacidades del producto.
- Para establecer presencia en un mercado extranjero.
- Para satisfacer requisitos de compensación.
- Para reaccionar ante las prácticas de abastecimiento en el extranjero de sus competidores.[51]

Las razones dadas aquí para participar en el abastecimiento global son similares a los beneficios de la inversión extranjera directa que se analizan en el capítulo 14. Ya sea que los proveedores sean empresas propietarias o independientes, las EMN pueden aprovechar las ventajas de ubicación específica en el extranjero.

En algunos aspectos, sin embargo, el abastecimiento global es más caro que el doméstico. Por ejemplo, el transporte y las comunicaciones cuestan más, y las empresas pueden tener que pagar los honorarios de corredores y agentes. Dada la mayor longitud de las líneas de suministro, a menudo es más tardado obtener componentes desde el extranjero, y los tiempos de entrega son menos certeros. Este problema aumenta los costos de tener existencias en inventario y vuelve más difícil hacer llegar a tiempo las piezas al sitio de producción. Si los componentes importados llegan con errores y necesitan ser revisados, el costo unitario aumentará y algunos componentes podrían tener que ser enviados de vuelta al proveedor.

Preocupaciones en torno al abastecimiento global Una preocupación que causa el abastecimiento global es la calidad y la seguridad. En 2008, más de 20 países prohibieron los productos lácteos provenientes de China por la detección de leche contaminada que mató a cuatro bebés

y dejó enfermas a más de 50 mil personas.[52] También fuimos testigos de la muy publicitada retirada del mercado de alimento para mascotas y pasta de dientes contaminados, de neumáticos defectuosos y de juguetes con trazas de plomo en su pintura que fueron producidos en China. Los reguladores e inspectores cerraron 180 plantas de producción de alimentos y descubrieron más de 23 mil violaciones de seguridad alimentaria,[53] lo que obligó al gobierno a admitir que el 20 por ciento de los bienes de consumo de China han fallado en las inspecciones de seguridad.

Un desafío importante con estos temas es encontrar el problema. Las cadenas de suministro se han vuelto tan largas y complejas que los compradores no pueden estar seguros de quién es el productor original.[54] En el capítulo 5, comentábamos sobre el problema que IKEA enfrentó cuando se le acusó de explotar el trabajo infantil mediante la compra de alfombras en India y Pakistán a proveedores que usaban trabajo infantil. IKEA tuvo que hacer un esfuerzo más concertado para saber lo que estaban haciendo sus proveedores y exigirles que cumplieran con altos estándares de contratación para eliminar el abuso del trabajo infantil.

Las empresas también deben prestar atención a los desastres naturales que pueden afectar a los países donde consiguen sus mercancías. El terremoto y el tsunami que afectaron a Japón en 2011 no sólo fueron desastrosos para los habitantes, sino que también perjudicaron a los que dependían de los bienes de fábricas que fueron destruidas. La industria automotriz quedó particularmente afectada. Muchos fabricantes de automóviles dependían de Hitachi para proveerse de sensores de flujo de aire. Lamentablemente, la fábrica de Hitachi localizada en Japón sufrió muchos daños durante el desastre. General Motors detuvo parte de su producción y Peugeot-Citroën redujo la suya debido a la escasez de sensores de flujo de aire. Ford mantuvo una vigilancia de cada hora en su suministro para tener control sobre su inventario de sensores de flujo de aire. Otras partes, como los chips de LCD que se utilizan para controlar el combustible, también eran difíciles de conseguir después del tsunami y del terremoto. Una estimación afirmó que "se esperaba que cerca de un tercio de la producción de vehículos a nivel mundial […] quedara paralizada". Los fabricantes de automóviles pronto se dieron cuenta de cuán rápidamente su cadena de suministro podría interrumpirse debido a fuerzas que estaban fuera de su control.[55]

Revisión de concepto

En el análisis de "Tomar el control: inversión extranjera directa" del capítulo 14, definimos la internalización como la forma de manejar uno mismo las operaciones (es decir, manteniéndolas al interior de la empresa). Señalamos el origen de este concepto en la teoría de costos de las transacciones, la cual sostiene que cuando se debe tomar una decisión entre el manejo interno y la contratación de un tercero para que lo haga, las empresas deben optar por la alternativa de menor costo. Como sugerimos más adelante en este capítulo, las decisiones de hacer o comprar invitan a la aplicación de este principio.

PRINCIPALES CONFIGURACIONES DE ABASTECIMIENTO

Configuraciones principales de subcontratación:

- Integración vertical.
- Subcontratación a través de grupos industriales.
- Otro tipo de subcontratación.

Integración vertical La **integración vertical** ocurre cuando una empresa posee una red de proveedores completa o al menos una parte significativa. La empresa podría tener que comprar materias primas a proveedores externos, pero producir internamente las partes más caras. La integración vertical puede reducir los costos de transacción (encontrar proveedores, vender la producción, negociar contratos, supervisar contratos, solucionar controversias con empresas no relacionadas) mediante la internalización de los diferentes niveles de la cadena de valor.[56]

Grupos industriales La subcontratación a través de **grupos industriales** es una manera alternativa de reducir los costos de transporte y de transacción. En los grupos industriales, los compradores y proveedores se ubican cerca unos de otros para facilitarse hacer negocios. Por ejemplo, en Malasia, Dell estableció una operación de montaje en el llamado supercorredor multimedia, 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 bienes y servicios a lo largo de toda la cadena de valor.[57] La red de proveedores altamente coordinada de Toyota está entre los *keiretsus* japoneses más exitosos y conocidos y es un buen ejemplo de grupo industrial. Este tipo de organización limita con la integración vertical porque los proveedores de partes tienden a establecerse cerca de las operaciones de ensamblaje de Toyota, y ésta generalmente tiene un interés de propiedad en ellos. Sin embargo, los cambios recientes en sus mercados globales y las presiones de precios resultantes del alto costo del acero y el yen fuerte han provocado que la empresa comience a buscar más allá de su base de proveedores estrechamente unidos en Japón. Para cumplir con su objetivo de reducción de costos por la compra de partes para automóviles en 30 por ciento —un objetivo descrito en su programa denominado "Construcción de la competitividad en costos para el siglo XXI"— Toyota está presionando a sus proveedores de *keiretsu* al compararlos con proveedores chinos más baratos como punto de referencia y al cortejar a proveedores ubicados fuera de Japón. Estos proveedores externos están saltando ante la oportunidad de entrar en la red de proveedores del segundo fabricante de automóviles más grande del mundo.[58]

LA DECISIÓN DE HACER O COMPRAR

Los gerentes de empresas multinacionales luchan con un dilema: ¿cuáles de las actividades de producción deben realizarse internamente y cuáles podrían ser subcontratadas a empresas independientes? Ésta es la *decisión de hacer o comprar*. En el caso de la subcontratación, también deben decidir si las actividades deben ser llevadas a cabo en el mercado local o en el extranjero. Es como desarrollar una estrategia que involucra a los tres aplanadores: subcontratación, manufactura en el extranjero y encadenamiento de suministro.

Al decidir si hacer o comprar, las empresas multinacionales pueden concentrarse en aquellas partes que son críticas para el producto y en las que son especialmente buenas en su fabricación. Pueden subcontratar las partes cuando el proveedor tiene una clara ventaja comparativa, como una mayor escala, una estructura de costos más bajos o incentivos más fuertes hacia el desempeño. También pueden utilizar la subcontratación como una amenaza implícita al bajo rendimiento de los empleados: o mejoran, o nos llevamos el negocio a otro lugar.[59]

Al determinar si hacer o comprar, las empresas multinacionales determinan las capacidades de diseño y fabricación de los posibles proveedores en comparación con sus propias capacidades. Si el proveedor tiene una clara ventaja, la gerencia debe decidir lo que costaría alcanzar a los mejores proveedores y si tendría sentido hacerlo.

Revisión de concepto

Como lo explicamos en el capítulo 14, la **visión basada en recursos** de la empresa sostiene que cada empresa tiene una combinación única de habilidades básicas. Aquí sugerimos que las decisiones de hacer o comprar dependerán de la medida en que una empresa adopte esta visión, la cual puede incitarle a concentrarse internamente en aquellas actividades que mejor se adapten a sus habilidades básicas, mientras que puede depender de otras empresas para que le suministren productos, servicios, o actividades de apoyo para las que tiene menor habilidad.

Hacer o comprar —subcontratar o suministrar partes a partir de la producción interna.

RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Las relaciones con los proveedores son muy importantes, pero a veces complicadas, en especial para las empresas multinacionales que intentan gestionarlas en todo el mundo. El CEO de la EMN estadounidense John Deere, declaró:

Punto **¿Deberían las empresas subcontratar la innovación?**

Punto **Sí** Las empresas deben subcontratar procesos innovadores si esto les permitirá mantener su enfoque y posicionarse eficazmente en las industrias sobre ruedas de la electrónica y la alta tecnología. Cada vez más empresas están dándose cuenta de las ventajas de hacer esto. Los proveedores están asumiendo responsabilidades tales como el diseño y fabricación de prototipos —convirtiéndolos en productos viables—, la actualización de productos maduros, realización de pruebas de calidad, elaboración de manuales del usuario y selección de proveedores de piezas. El 65 por ciento de los diseños de computadoras portátiles y 70 por ciento de los de asistentes digitales personales (PDA, por sus siglas en inglés) son subcontratados. Empresas como Dell, Motorola y Philips están comprando diseños completos a los desarrolladores de Asia. Hasta Boeing ha colaborado con una empresa de India para desarrollar software para su jet Dreamliner 787.

Las empresas dispuestas a subcontratar un poco de investigación y desarrollo y de diseños tecnológicos pueden experimentar ahorros enormes. A pesar de que la innovación es clave para seguir siendo competitivos, más y más empresas encuentran que sus equipos internos de investigación y desarrollo no están produciendo resultados que justifiquen la gran cantidad de inversión en ellos. Así, al enfrentar a los exigentes clientes y la implacable competencia que presiona los márgenes, los gerentes deben encontrar una manera de reducir los costos o aumentar la productividad en investigación y desarrollo.

La subcontratación es una solución viable. Las empresas pueden ahorrar millones por simplemente comprar diseños en lugar de desarrollarlos internamente. Por ejemplo, el uso de una plataforma prediseñada para los teléfonos móviles puede reducir los costos de desarrollo desde cero hasta 70 por ciento —lo que aproximadamente representa una inversión de 10 millones de dólares y 150 ingenieros—. Además, la demanda de los minoristas y clientes, así como las tendencias inciertas del mercado futuro requieren desarrollar una costosa gama de modelos de producto. Los terceros que se dedican a desarrollar productos están mejor equipados para manejar esos costos, repartiéndolos entre muchos compradores, y poseen los conocimientos necesarios para desarrollar una variedad de modelos a partir de un solo diseño básico.

La subcontratación también ayuda a hacer llegar los productos al mercado con mayor rapidez, lo cual es crucial cuando los artículos se convierten en productos básicos en cuestión de meses. Hewlett-Packard afirma que al trabajar con socios y proveedores de diseños, puede llevar un nuevo concepto al mercado en 60 por ciento menos tiempo. Los críticos se preocupan de que al subcontratar tecnología, las empresas están subcontratando sus fuentes de ventaja competitiva; aun así, subcontratar ciertos procesos de diseño y desarrollo permite a las empresas centrarse más en sus verdaderas habilidades básicas. Pocas empresas, si es que hay alguna, planean eliminar completamente sus propias fuerzas de investigación y desarrollo, y la mayoría insiste en que continuará el trabajo propio en este rubro.

Ninguna empresa puede administrar todo internamente. Incluso el director de tecnología de Nokia —una empresa que alguna vez se enorgullecía de desarrollar casi todo ella misma— ha declarado: "Nadie puede dominarlo todo". De hecho, una encuesta reciente llevada a cabo entre empresas multinacionales encontró que casi tres cuartas partes de los encuestados creían que podrían impulsar fuertemente la innovación al colaborar con terceros, incluso con sus competidores.[60] Las empresas que sobrevivirán en el futuro son aquellas capaces de controlar, con eficiencia y eficacia, una red de socios y proveedores de todo el mundo.

¿Deberían las empresas subcontratar la innovación?

Contrapunto

No Cuando se trata de subcontratar trabajo de investigación y desarrollo, diseño y desarrollo del trabajo, ¿cómo sabe una empresa en dónde trazar el límite? ¿Cómo se determina qué es propiedad intelectual básica y qué es tecnología de productos básicos? La verdad es que la subcontratación convierte lo primero en lo segundo, y hace que esté disponible para casi todos. Dé un vistazo a Toshiba. Al trabajar con fabricantes de chips surcoreanos para desarrollar sus chips de memoria DRAM, permitió que la tecnología presente detrás de estos componentes deviniera en un producto básico y ahora está batallando por mantenerse a la delantera.[61]

La ventaja competitiva a menudo depende de los secretos comerciales que distinguen a una empresa de sus rivales. Subcontratar la innovación aumenta el riesgo de que se transmitan estas tecnologías propias a proveedores y socios, fomentando así nuevos competidores. Debido a que rara vez los proveedores cooperan únicamente con un solo cliente, la actividad de investigación y desarrollo que hacen para uno puede ser transferida fácilmente a otro. Tal fue el caso de la compañía japonesa Sharp, que trabajó en estrecha colaboración con los proveedores para desarrollar una planta de "sexta generación" y fabricar pantallas planas más grandes para los televisores. Lamentablemente, sus proveedores también trabajan de cerca con rivales de Sharp, muchas de ellas son empresas taiwanesas, y no mucho después de la terminación de la planta, estos competidores ya estaban construyendo sus propias instalaciones de "Gen-6". Ahora Sharp toma precauciones adicionales, como escribir de nuevo y secretamente el software en algunos equipos y probar la maquinaria en el sitio en lugar de permitir que los proveedores lo hagan.[62]

Proveedores y socios también podrían apropiarse de la información y la tecnología compartidas y convertirse ellos mismos en competidores. Después de que Motorola contrató a la empresa taiwanesa BenQ Corp., para diseñar y fabricar sus teléfonos móviles, BenQ empezó a vender los teléfonos bajo su propia marca en el altamente competitivo mercado chino, provocando que Motorola rescindiera el contrato.

Quizás más importante que dar lugar a nuevos competidores, sea perder la ventaja competitiva y los incentivos de inversión. Aunque algunos afirman que subcontratar ciertos trabajos de diseño y desarrollo permite a las empresas concentrarse más en nuevas tecnologías innovadoras, en realidad lo que sucede más a menudo es que las empresas disminuyen sus inversiones internas de investigación y desarrollo y se vuelven perezosas en la búsqueda de futuros avances, dependiendo demasiado de sus proveedores para hacer ese trabajo. Jim Andrew, vicepresidente senior de Boston Consulting Group, advierte: "Si la innovación comienza residiendo en los proveedores, usted podría incrementarse a sí mismo hasta el punto en que no quede mucho".

Las empresas de alta tecnología y electrónica que externalizan sus procesos innovadores se arriesgan a perder la esencia de su negocio actual, convirtiéndose en meros frentes de marketing para otros. También envían un mal mensaje a los inversionistas, que podrían tener dificultades para encontrar el valor intrínseco de una empresa que posee verdaderamente poca propiedad intelectual y cuyas utilidades de productos exitosos muy probablemente están pagando derechos de licencia a las empresas que realmente los desarrollaron.

Mucho se ha hablado sobre la subcontratación de la fabricación en las últimas décadas, pero subcontratar la innovación representa una amenaza potencialmente mayor para las empresas de alta tecnología que la ven como un acceso directo a los ahorros en costos. Ver los ahorros inmediatos es miope, y las empresas que lo hacen dañarán en última instancia sus posiciones competitivas y perderán viabilidad como verdaderos actores en la industria.[63]

Si las empresas multinacionales subcontratan piezas en lugar de abastecerlas desde su producción interna, necesitan determinar el grado de implicación que tendrán con sus proveedores.

Nuestros socios proveedores han estado en el núcleo de [nuestro] esfuerzo para aportar un valor superior a nuestros productos... en todo el mundo y en toda la empresa. Junto con nuestros proveedores y distribuidores, estamos enriqueciendo la palabra "valor" para que incluya lo mejor en diseño, calidad, entrega, proceso, y... costo, todo al mismo tiempo. Sabemos que no ha sido fácil para los proveedores y ¡todavía no lo es! Siguiendo nuestro ejemplo, los proveedores han tenido que hacer ajustes importantes en su forma de hacer negocios. Hemos sido muy exigentes con nosotros mismos y con otros, pero... al trabajar juntos para reducir agresivamente los costos, al aumentar la calidad y mejorar el tiempo de entrega, se han convertido en negocios más fuertes, así como en los más fuertes proveedores de Deere. Como nosotros, también ellos necesitan un negocio fantástico para mantener el éxito a largo plazo.[64]

Un caso puntual: Toyota Si una empresa multinacional decide que debe subcontratar en lugar de integrar verticalmente, debe determinar cómo trabajar con los proveedores. Toyota fue pionera en hacerlo con su Sistema de Producción Toyota. Envía a un equipo de expertos a cada proveedor clave para observar cómo está organizada la fábrica y cómo se hacen las piezas, y luego asesora a la empresa sobre cómo reducir los costos y aumentar la calidad. Toyota identifica también dos proveedores para cada parte y los pone a competir agresivamente entre sí, premiando con más negocios a quien tenga mejor desempeño. Sin embargo, ambos proveedores saben que tendrán una relación continua con Toyota y que no serán desechados fácilmente.[65]

Esto es un buen ejemplo de las estrechas relaciones que las empresas japonesas desarrollan con sus proveedores. Es muy diferente del de las empresas de Estados Unidos que tienden a

mantener relaciones distantes con sus proveedores. Además, Toyota ha sido capaz de reducir el número de relaciones a partir de los proveedores que desarrolla, lo que le permite concentrarse en unos cuantos proveedores clave y prometerles muchos negocios si se desempeñan lo suficiente como para cumplir sus estándares.

De hecho, la relación entre Toyota y sus proveedores es a menudo tan cercana que cuando Toyota abre producción en ubicaciones en el extranjero, sus proveedores hacen lo mismo. Un importante proveedor de Toyota, DENSO, invirtió un millón de dólares para establecer una nueva planta en Tianjin, China, y producir los sistemas de navegación para automóvil destinados a la planta de Toyota que se localiza ahí. Lo hizo así en parte para seguir a Toyota, pero también porque Toyota dejó en claro que DENSO tendría que igualar los precios chinos o perder su negocio. Para Denso, la mejor manera de proteger su mercado fue mudar parte de la producción a China.

Un caso puntual: JCPenney La decisión de trabajar estrechamente con los proveedores requiere una gran confianza y a menudo implica hacer cambios drásticos y a veces arriesgados. Sin embargo, tales cambios pueden proporcionar considerables ventajas estratégicas, como sucedió con JCPenney y su proveedor de camisas ubicado en Hong Kong, TAL Apparel Ltd. JCPenney literalmente permite a TAL asumir algunos de sus propios procesos. En lugar de simplemente responder a los pedidos que envía el minorista, TAL realiza un seguimiento de sus datos de ventas directamente a través de su programa de cómputo diseñado personalmente para determinar número, tallas, colores y estilos de camisas que debe fabricar, y entonces envía las camisas directamente a las tiendas JCPenney individuales, omitiendo completamente las bodegas de minorista.

Esta cooperación se ha traducido en una rotación de mercancías más rápida y en un nivel de inventario de prácticamente cero —una mejora significativa contra los ocho meses de inventario que JCPenney solía mantener—. También se ha dejado a TAL el manejo de pruebas de mercado y diseño de estilos, lo que le ha dado la capacidad de responder más rápida y eficazmente a las demandas del cliente. Con tal apalancamiento, TAL puede lanzar un nuevo estilo en sólo cuatro meses.[66]

Por supuesto, no todas las relaciones cliente-proveedor son tan colaborativas como las de Toyota y JCPenney. A veces los grandes clientes pueden utilizar su fuerte presencia en el mercado y su poder de compra para hacer demandas adicionales a sus proveedores. Durante muchos años, GM ha presionado a sus proveedores de Estados Unidos para que reduzcan los costos en ciertos porcentajes que se determinan cada año, y a continuación pasar esos ahorros a GM a través de precios más bajos. A medida que GM se fue preparando para incrementar la producción en China, algunos proveedores se sintieron presionados para establecer instalaciones en China y complacer a General Motors.[67]

Las relaciones que las empresas multinacionales establecen con sus proveedores se basan en gran medida en sus estrategias competitivas individuales, en la naturaleza de sus productos, en el ambiente competitivo al que se enfrentan, en las capacidades del proveedor y en el nivel de experiencia y confianza que comparten con él. Las empresas multinacionales deben considerar estos factores a medida que determinan qué tipo de relación con sus proveedores satisfará mejor sus necesidades.

LA FUNCIÓN DE COMPRAS

El agente de compras es el vínculo entre la decisión de subcontratación de la empresa y sus relaciones con el proveedor. Así como las empresas pasan por etapas de globalización, también lo hace el alcance de las responsabilidades del agente de compras. Normalmente, la compra pasa por cuatro fases antes de volverse "global":

1. Compra sólo doméstica.
2. Compras al extranjero basadas en las necesidades.
3. Compras al extranjero como parte de la estrategia de abastecimiento.
4. Integración de la estrategia global de abastecimiento.[68]

Progresión global en la función de compras:

- Compra sólo doméstica.
- Compras al extranjero basadas en las necesidades.
- Compras al extranjero como parte de la estrategia de abastecimiento.
- Integración de la estrategia global de abastecimiento.

La fase 4 se produce cuando la empresa se da cuenta de los beneficios que resultan de la integración y coordinación de las compras a nivel mundial y que son más aplicables a las empresas multinacionales, en lugar de, digamos, al exportador.

Cuando el proceso de compra se vuelve muy global, las empresas multinacionales a menudo se enfrentan al dilema de centralizar o descentralizar. ¿Deben permitir a cada filial que tome cada decisión de compra, o deben centralizar todas o algunas decisiones? Los principales beneficios de la descentralización incluyen el mayor control de planta-producción sobre las compras, mejor capacidad de respuesta ante las necesidades de las instalaciones y un uso más eficaz de los proveedores locales. Los principales beneficios de la centralización son un mayor apalancamiento con los proveedores, mejores precios, eliminar la duplicación administrativa, permitir a los compradores desarrollar conocimientos especializados en técnicas de compras, reducir el número de pedidos procesados y permitir al área de compras construir relaciones sólidas con el proveedor.[69]

Un caso puntual: Electrolux El fabricante sueco Electrolux ha adoptado una estrategia global de compras. A pesar de la recesión mundial sufrida en 2009, Electrolux tuvo un buen segundo trimestre debido en gran parte a sus esfuerzos de reducción de costos. Uno de los aspectos de su estrategia fue la manufactura en el extranjero en países de bajo costo. Otro fue la reducción de costos de personal. Otro más fue bajar los costos de compra y de productos a través de compras globales eficientes, lo que redujo el costo de comprar materias primas y componentes.[70]

Estrategias de abastecimiento en el contexto global:

- Asignar compradores nacionales para la compra en el extranjero.
- Usar filiales extranjeras o agentes comerciales.
- Establecer oficinas de compras internacionales.
- Asignar la responsabilidad del abastecimiento global a una unidad o unidades de negocio específicas.
- Integrar y coordinar el abastecimiento en todo el mundo.

Principales estrategias de abastecimiento Las empresas siguen cinco grandes estrategias de compra a medida que se mueven entre las fases 3 y 4 de la lista anterior. Pasar de lo simple a lo complejo (donde no hay ninguna diferencia entre los abastecimientos nacionales y extranjeros), requiere:

1. Asignación de compradores nacionales para compras internacionales.
2. Usar filiales en el extranjero o agentes comerciales.
3. Establecer oficinas de compras internacionales.
4. Asignar responsabilidad por el abastecimiento global a una unidad o unidades de negocio específicas.
5. Integrar y coordinar el abastecimiento global.[71]

Algunas empresas van todavía más allá del último paso y coordinan la compra en todo el mundo con empresas competidoras. Dos fabricantes de automóviles, Nissan y Renault, han ahorrado millones de dólares en costos de producción al entrar en acuerdos de compra conjuntos. Aproximadamente 40 por ciento de las piezas que usan en sus vehículos son iguales, y ambas empresas buscan aumentar la cifra a 70 por ciento para lograr una mayor reducción de costos.[72] La clave es que los gerentes seleccionen el mejor proveedor, establezcan relaciones sólidas y evalúen continuamente el desempeño del proveedor para garantizar el mejor precio, la más alta calidad y la entrega a tiempo.

Gestión de inventarios

La distancia, el tiempo y la incertidumbre en los ambientes extranjeros provocan que las compras en el extranjero compliquen la gestión del inventario.

Ya sea que una empresa decida abastecerse de partes interna o externamente, o a partir de fuentes nacionales o extranjeras, necesita gestionar el flujo y almacenamiento del inventario. Esto es cierto para con materias primas y piezas abastecidas por los proveedores, el inventario del trabajo en proceso y de productos terminados dentro de la planta de fabricación, y los bienes terminados almacenados en un centro de distribución (por ejemplo, el almacén centralizado europeo de Samsonite).

SISTEMAS DE MANUFACTURA ESBELTA Y JUSTO A TIEMPO

Manufactura esbelta —sistema productivo cuyo enfoque reside en la optimización de los procesos a través de la filosofía de mejora continua.

Una de las razones por las que las empresas podrían vacilar cuando consideren si se abastecerán de piezas de proveedores extranjeros es la *manufactura esbelta*, "un sistema productivo enfocado en la optimización de los procesos a través de la filosofía de mejora continua". Encarna las ideas de reducción del desperdicio y optimización de los procesos de calidad.[73] Debido a que se basa en la eficiencia adquirida mediante la reducción de desperdicio y defectos, la manufactura esbelta está también estrechamente vinculada con la gestión de calidad.

Enfoque justo a tiempo para gestión de inventarios —sistema que obtiene materias primas y piezas justo como se van necesitando durante el proceso de fabricación.

Un elemento importante de la manufactura esbelta es la gestión de inventario "justo a tiempo" (JIT, por sus siglas en inglés), la cual se concentra en "reducir la ineficiencia y el tiempo improduc-

tivo en el proceso de producción para mejorar continuamente los procesos y la calidad del producto o servicio".[74] El sistema JIT obtiene materias primas, piezas y componentes para uso del comprador "justo a tiempo", ahorrando a las empresas el costo de almacenar grandes inventarios.

Eso es lo que Dell esperaba lograr en su planta irlandesa al recibir las piezas suministradas justo cuando iban a entrar en el proceso de producción y, a continuación, salir con destino a los consumidores tan pronto como se fabricaban las computadoras. Sin embargo, el uso del sistema justo a tiempo significa que las partes deben tener pocos defectos y llegar a tiempo. Es por eso que las empresas necesitan desarrollar relaciones sólidas con los proveedores para garantizar la buena calidad y los plazos de entrega y que funcione el sistema justo a tiempo —y por lo que los grupos industriales son una forma popular de vincularse más estrechamente con los proveedores.

Riesgos en el abastecimiento desde el extranjero Las compras en el extranjero pueden crear grandes riesgos para las empresas que utilizan manufactura esbelta y sistemas justo a tiempo, debido a que las interrupciones en la línea de suministros pueden causar estragos. Las empresas multinacionales se están convirtiendo en expertas en satisfacer las necesidades del JIT: buques que tardan dos semanas en cruzar el Pacífico llegan al muelle con un margen de 60 minutos de la hora programada para su arribo, fábricas capaces de surtir pedidos con mayor facilidad, y así sucesivamente. Sin embargo, debido a las distancias por sí solas, la cadena de suministro está abierta a más problemas y retrasos.[75]

Es difícil combinar el abastecimiento desde el extranjero y la producción justo a tiempo sin tener existencias de seguridad del inventario a mano —lo que derrota el concepto justo a tiempo.

Como ya mencionamos en este capítulo, empresas como Toyota —que han establecido instalaciones de fabricación y montaje en el extranjero para atender los mercados locales— prácticamente obligan a sus proveedores nacionales de partes a establecerse también en el extranjero para poder continuar con la fabricación justo a tiempo. Por esta razón, muchos proveedores japoneses se han trasladado a Estados Unidos y México para estar cerca de sus principales clientes.

Una estrategia de gestión de inventarios —especialmente en términos de tamaño de inventario y si se utilizará justo a tiempo— determina la frecuencia de los envíos necesarios. Cuanto menos frecuente sea la entrega, es más probable la necesidad de almacenar inventario en algún lugar. Dado que el JIT requiere la entrega en el momento justo que el inventario se va a utilizar, deben hacerse algunas concesiones para el inventario que llega de los proveedores extranjeros. A veces eso significa ajustar el tiempo de llegada a unos cuantos días antes de su uso, en lugar de unas pocas horas. Kawasaki Motors Corp., en Estados Unidos, mantiene un mínimo de inventario de tres días de piezas procedentes de Japón, con un inventario promedio de cinco días.[76]

U.S. Synthetics, una empresa con sede en Utah, solía enviar algunas de sus partes desde África oriental. Sin embargo, estos envíos se volvieron menos confiables debido a la presencia de piratas en Somalia. Estos piratas secuestran los buques que transportan mercancías y después exigen un rescate a cambio de lo que han robado. U.S. Synthetics ahora fabrica estas piezas dentro de sus instalaciones para no tener que preocuparse de cuándo llegarán los envíos.

El sistema *kanban* Un método en el que Toyota fue pionera para facilitar sus estrategias justo a tiempo es el *sistema kanban*. *Kanban* es la palabra en japonés para "tarjeta" o "registro visible". Las tarjetas kanban se utilizan para controlar el flujo de la producción a través de una fábrica. En el sistema utilizado por Toyota, los componentes se envían a la planta justo antes de que se necesiten para entrar en producción, donde se mantienen en un recipiente con una tarjeta adjunta que identifica la cantidad de artículos que hay en el recipiente. Cuando comienza el proceso de ensamble, una tarjeta de orden de producción significa que debe colocarse un recipiente en la línea de montaje. Cuando se vacía el recipiente, es trasladado a una zona de almacenamiento y reemplazado por otro lleno. La tarjeta kanban se retira del recipiente vacío y se utiliza para pedir un reemplazo al proveedor.

Un sistema *kanban* facilita la producción justo a tiempo mediante tarjetas para controlar el flujo de la producción a través de la fábrica.

ZONAS DE LIBRE COMERCIO

En los últimos años, las **zonas de libre comercio** se han vuelto más populares como un paso intermedio en el proceso entre la importación y el uso final. Las zonas de libre comercio son áreas en donde mercancías nacionales e importadas pueden ser almacenadas, inspeccionadas y fabricadas libres de procedimientos aduanales formales hasta que salen de estas zonas. Se pretende animar a las empresas a establecerse en el país al permitirles aplazar sus obligaciones, pagar menos impuestos o evitar ciertas funciones por completo. A veces el inventario se almacena en una zona de libre comercio, hasta que debe ser utilizado para la fabricación doméstica. Como ya señalamos,

Zonas de libre comercio —ubicaciones especiales para almacenar inventario nacional e importado con el fin de evitar el pago de impuestos hasta que el inventario sea utilizado en la producción o vendido.

FIGURA 17.6

Fuente: Kjell Nilsson-Maki/Cartoon



uno de los problemas con el sistema justo a tiempo es la longitud de la línea de suministro cuando se depende del abastecimiento global, lo que posiblemente le cause al comprador o al proveedor tener que almacenar existencias en algún lugar hasta que se necesiten en el proceso de manufactura. Un buen lugar para almacenar inventario es una bodega situada en una zona de libre comercio.

Zonas y subzonas de propósito general Una zona de libre comercio de propósito general se establece normalmente cerca de un puerto de entrada, tal como un puerto de envío, un cruce fronterizo o un aeropuerto, y generalmente consiste en un centro de distribución o un parque industrial que se utiliza principalmente para almacenaje y distribución. Una subzona por lo común está físicamente separada de una zona de propósito general, pero funciona bajo la misma estructura administrativa y a menudo se encuentra en un centro de fabricación. Desde 1982, el mayor crecimiento en las zonas de libre comercio ha sido en subzonas en lugar de en zonas de propósito general, porque las empresas han buscado aplazar los derechos sobre las piezas que son de origen extranjero hasta que se necesite utilizarlas en el proceso de producción.

En Emiratos Árabes Unidos, Dubai ha establecido 18 zonas de libre comercio diferentes, incluyendo Jebel Ali Free Zone Authority, Dubai Healthcare City, Dubai International Financial Center (DIFC), Dubai Media City y Dubai Internet City. La ventaja de estas zonas de libre comercio es que permiten el 100 por ciento de la propiedad de su empresa, el 100 por ciento de la repatriación de capital y utilidades, ninguna inversión mínima de capital, ningún impuesto corporativo o personal y ninguna necesidad de un socio local. Las diferentes zonas se concentran en diferentes industrias. Por ejemplo, los principales bancos, empresas financieras y de abogados se encuentran en la DIFC; CNN, BBC, CNBC y Dow Jones Thomson Reuters se ubican en el Media Center; y Cox Internet, Hughes Satellite and Internet, y ATT Internet se ubican en Internet City. La Jebel Ali Free Zone incluye operaciones de montaje estándar que uno podría encontrar en cualquier zona de libre comercio similar. Por ejemplo, Unilever tiene una fábrica de té muy importante en la zona li-bre que es una de las más grandes del mundo. Recibe materias primas de diferentes países, las envasa en la zona de libre comercio y luego las envía a todo el mundo.[77]

El mayor crecimiento en subzonas en Estados Unidos se ha dado en la industria del automóvil, especialmente en el medio oeste. La actividad de esta subzona se está extendiendo a otras industrias, especialmente en construcción naval, productos farmacéuticos y electrodomésticos, y está cada vez más fuertemente orientada hacia la fabricación y el ensamblaje de lo que fue concebida originalmente. La mercancía ubicada en las zonas de libre comercio de Estados Unidos puede ser ensamblada, exhibida, limpiada, manipulada, fabricada, mezclada, procesada, reetiquetada, reenvasada, reparada, rescatada, muestreada, almacenada, probada, exhibida y destruida.[78]

Estados Unidos tiene unas 250 zonas de propósito general y más de 450 subzonas en sus 50 estados y Puerto Rico. Más de $300 mil millones anuales en mercancías se manejan en las zonas de libre comercio y $19 mil millones se exportan desde ahí cada año.[79] En Estados Unidos se han utilizado principalmente como un medio para proporcionar mayor flexibilidad en cuanto a cuándo y cómo se pagan los derechos de aduana. Sin embargo, su uso en el negocio de las exportaciones se ha ido ampliando.

Los beneficios para un usuario de estas zonas son:

- No hay derechos ni cargos de cuota sobre los bienes importados a una zona y reexportados.
- Los derechos de aduana y el impuesto federal tasados se difieren en las importaciones hasta que éstas son tomadas de la zona y utilizadas en el mercado nacional.
- Los derechos se reducen si los insumos extranjeros que entran en la zona con un derecho son más altos de lo que hubiera sido ese derecho sobre el producto terminado al abandonar la zona para ser vendido nacionalmente (llamado arancel invertido).
- Procesos aduaneros más esbeltos.
- Eliminación de impuestos estatales y locales de inventario si las mercancías se mantienen en la zona para su exportación.[80]

REDES DE TRANSPORTE

El transporte vincula a proveedores, empresas y clientes.

Para una empresa, el transporte de mercancías en un contexto internacional es extremadamente complicado en cuanto a documentación, elección del transportista (aéreo o marítimo) y la decisión de si establecer o no su propio departamento de transporte o subcontratar a un tercero intermediario. El transporte es un elemento fundamental de un sistema de logística. La clave es vincular a los proveedores y fabricantes en un lado y a los fabricantes y consumidores finales en el otro. En el camino, la empresa tiene que determinar la configuración de su almacén. Por ejemplo, para el suministro de alimentos a sus franquicias de todo el mundo, McDonald's tiene almacenes en diferentes países para atender a diferentes áreas geográficas.

Un caso puntual: Panalpina A medida que la subcontratación tanto de fabricación como de otras funciones de la cadena de suministro gana cada vez más popularidad, los terceros intermediarios se vuelven esenciales en el almacenamiento y transporte de mercancías. Constituyen una dimensión importante de las redes de transporte. Panalpina es un proveedor suizo de servicios de logística y reenvío que se concentra en fletes aéreos intercontinentales y transporte marítimo, así como en otros aspectos de la gestión de la cadena de suministro. Con su base principal en Luxemburgo para conectar a 500 oficinas filiales en 80 países del mundo y a socios en otros 60 países, Panalpina pretende simplificar la complejidad de las cadenas de suministro de sus clientes mediante la gestión de su transporte, distribución, intermediación aduanal, almacenaje y control de inventario, así como proporcionar seguro de transporte de puerta a puerta y sistemas de seguimiento y rastreo en tiempo real.[81]

Una compañía a la que Panalpina le proporciona tales servicios es IBM y sus operaciones en América Latina. A través de su proveedor de servicios de carga aérea seleccionada, ASB-Air, y de la gerencia de sus filiales, Panalpina coordina los vehículos para que recojan los productos de IBM en Europa y los transporten a Luxemburgo. Desde allí, la mercancía viaja por aire al centro de carga ubicado en Miami, donde los productos destinados a diversos lugares de Sudamérica se dividen y reconsolidan en palés que luego son cargadas directamente en las aeronaves con control de espacio de Panalpina y transferidas a los almacenes de su propia empresa operados por personal propio. El personal de almacén completa todos los detalles de la aduana, aprovechando las oficinas en sitio de las autoridades aduaneras, y actualiza los sistemas de información de la empresa con mensajes de estado actual.

Viendo a

Futuro La incertidumbre y la cadena de suministro global

Dos ideas que compiten entre sí se han enfatizado en este capítulo: en primer lugar, la globalización ha empujado a las empresas a establecer operaciones en el extranjero o a subcontratar proveedores extranjeros para reducir costos y estar más cerca de los mercados; segundo, cuanto más larga sea la línea de suministro, mayor es el riesgo. Desde el 11 de septiembre de 2001, los riesgos de las líneas de suministro más largas han aumentado dramáticamente. En cualquier momento, los acontecimientos políticos mundiales podrían interrumpir completamente una cadena de suministro bien organizada y poner en situación de riesgo a una empresa. Esto fue demostrado recientemente en 2011 con el terremoto y tsunami en Japón.

Debido a que algunos de los proveedores de Sara Lee se han consolidado, hay menos opciones para adquirir los ingredientes clave de los productos Sara Lee. ¿Qué pasa si ningún proveedor puede entregar debido a acontecimientos políticos o preocupaciones sobre seguridad y calidad? El anuncio de Ford Motor Company acerca de que la desaceleración económica le estaba obligando a recortar proveedores en 50 por ciento creó un efecto dominó en toda la industria automotriz, ya que los proveedores tienden a surtir a muchas empresas diferentes.

A medida que la cadena de suministro se extiende y la incertidumbre crece, las empresas tienen que volverse mucho mejores en la construcción de escenarios para que estén disponibles contingencias viables. Tal vez esto signifique buscar más estrategias multidomésticas para aislar sus operaciones extranjeras de otros países y que puedan responder mejor a los consumidores locales. Sin embargo, a medida que las empresas multinacionales ubicadas en los países desarrollados respondan a las presiones competitivas para reducir los costos, se verán obligadas a continuar abasteciéndose en el extranjero, ya sea en instalaciones propiedad de la empresa o a partir de terceros, por lo menos hasta que nadie pueda abastecerse en el extranjero.

Eso probablemente sea un poco extremo, pero lo importante es seguir mirando los "qué pasa si". ¿Qué pasa si no hay transporte seguro, aéreo o marítimo, disponible para trasladar las mercancías? ¿Qué pasa si las mercancías se pueden trasladar, pero hay retrasos? ¿Qué pasa si los terroristas empiezan a usar la cadena de suministro global de compañías legítimas para contaminar productos o transportar materiales peligrosos? Claramente, el futuro aparece mucho más complicado que las condiciones actuales o del pasado, por lo que el gerente debe tener cuidado. Estas incertidumbres tanto como los altos costos del petróleo y otros costos de transporte, junto con la escalada de costos en China, la planta fabril del mundo, están causando que muchas empresas vean más cerca de casa para tomar sus decisiones de abastecimiento. ■

Una vez que se ha pasado la aduana, una transferencia de datos electrónicos es enviada a IBM mientras que los productos se envían a sus almacenes. Panalpina mantiene el control de las mercancías durante todo el proceso, utilizando documentación electrónica y seguimiento para actualizar los 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 tan esenciales en logística internacional.[82]

La gestión logística en la que participan empresas como Panalpina es muy orientada al detalle, lo que requiere la capacidad de recopilar, registrar y procesar grandes cantidades de información. Para ser eficaz, las empresas de logística necesitan implementar tecnologías clave, incluidos los sistemas de comunicación, de seguimiento por satélite, aplicaciones de códigos de barras y sistemas automatizados de manejo de materiales.[83] Es interesante observar la importancia de los aplanadores en esta parte de la red de la cadena de suministro y qué tan críticas son las empresas de logística de terceros para asegurar el flujo suave de productos en todo el mundo.

CASO Nokero: iluminando al mundo

El profesor Manuel Serapio, de la Business School and Institute for International Business, University of Colorado Denver, preparó este caso.

En junio de 2011, Steve Katsaros, fundador y CEO de Nokero, estaba contemplando cómo construir sobre los logros que obtuvo su compañía durante los últimos 12 meses. Nokero, un comercializador de bombillas de luz solares, ha surgido como una exitosa empresa nacida global.[84]



Niños en un orfanato en Kisii, Kenia, usan la luz solar de Nokero para leer en la noche. La brillantez de la luz N200 no es la misma que la de la iluminación LED tradicional, pero es cinco veces más brillante que la de una linterna de keroseno, que es usada comúnmente en los países en desarrollo donde la electricidad es escasa o no existe.

Fuente: Institute for International Business

En el transcurso de ese año, Nokero había vendido más de 150 mil bombillas de luz solares a más de 90 países. La empresa también ha comenzado a atraer la atención de importantes medios de comunicación. *CNN, The New York Times* (en línea), *The Washington* Post, *Fast Company*, *Popular Mechanics*, *Popular Science*, *The Denver Post* y *Engadget*, por nombrar sólo algunos, han destacado la historia de Nokero como un proveedor de iluminación solar respetuosa del medio ambiente que hace el bien haciendo algo bueno por los pobres del mundo.

Mientras que Katsaros estaba muy satisfecho con el desempeño general de su empresa durante el año transcurrido, le preocupaban tres cuestiones fundamentales. En primer lugar, ¿en qué segmentos de mercado se debería centrar la empresa para tener un crecimiento rentable? Varias oportunidades habían impulsado las ventas de Nokero en los últimos meses. Ganó decenas de miles de dólares en ventas pequeñas y pedidos de muestras llegados a través de su página web de miles de clientes ubicados en América del Norte y en otros países. Además, Nokero ha firmado o se encuentra en proceso de firma de acuerdos de distribución en cerca de una docena de países. Por ejemplo, ha reclutado a Westinghouse Lighting Corporation para que distribuya sus luces solares en determinados mercados en Latinoamérica. Por último, gobiernos, organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales se han asociado con, o se han acercado a, Nokero para tratar acerca de programas sociales colaborativos relacionados con la sustentabilidad ambiental, la energía renovable, el alivio de la pobreza y proyectos de atención en desastres. Katsaros quería asegurarse de que Nokero explorara las mejores vías para el crecimiento en el sector social de la empresa y los canales comerciales.

En segundo lugar, ¿dónde debe crecer la empresa? Actualmente, Nokero ha seguido un enfoque de ventas oportunista. Sus principales clientes están en lugares tan diversos y dispersos como Ghana, Sudáfrica, Fiyi, México, India, Nigeria, Vanuatu, Haití, Kenia y otros mercados. Aunque el sentido práctico de los negocios puede dictar que nuevas empresas internacionales como Nokero se enfoquen en algunos cuantos mercados en un momento dado, Katsaros dudaba en aplicar este enfoque ya que contradice la misión social de la compañía de llegar a tantas personas como sea posible que puedan beneficiarse con sus bombillas de luz solar.

En tercer lugar, ¿cómo debe gestionar Nokero su cadena de suministro para apoyar el crecimiento de la empresa? Katsaros entiende que el éxito futuro de la empresa depende de su capacidad para llegar a sus clientes. A su vez, esto requiere que aborde eficazmente las cuestiones críticas de su cadena de suministro global. ¿Cómo puede la empresa atender a diferentes segmentos de mercado y clientes que están dispersos en muchos países? ¿Cómo puede bajar los costos de distribución para hacer el producto más asequible a sus clientes? ¿Qué debería abordar la "cuestión de la última milla" de llegar a los clientes en los lugares más remotos?

La historia de Nokero

Identificación de la oportunidad

Nokero (abreviatura de "No Kerosene" [queroseno]) fue creada por Steve Katsaros para desarrollar productos solares seguros y respetuosos con el medio ambiente que eliminaran la necesidad de utilizar combustibles contaminantes y nocivos para obtener luz y calor alrededor del mundo, y que fueran accesibles a los clientes. Katsaros vio una oportunidad importante en el desarrollo de un producto de iluminación solar para reemplazar las lámparas de queroseno y diésel. Katsaros describe la oportunidad como sigue:

> *En muchas partes del mundo, viviendas y lugares de trabajo no electrificados están iluminados por lámparas de kerosene o diesel, velas o madera. Hay opciones eléctricas pero la mayoría son caras, o frágiles, o no tienen baterías reemplazables y recargables.*

Más de 1600 millones de personas viven sin electricidad. De éstos, 704 millones están en el sur de Asia, 550 millones en África subsahariana, y 225 millones en el sureste de Asia. Muchas de estas personas viven en áreas remotas y dependen de faroles a queroseno o a diesel para su iluminación. Al sustituir por bombillas de luz solar las linternas de queroseno, estas personas pueden recuperar su inversión (precio de compra) en un plazo de entre 12 días y dos meses, dependiendo de las fuerzas del mercado. Aún más, la sustitución de lámparas de queroseno por bombillas de luz solar genera importantes beneficios ambientales y de salud. Cada lámpara solar que reemplaza una linterna de kerosene ahorra tres cuartas partes (de una tonelada) de emisiones de CO_2 durante los cinco años de vida del producto. Según el Banco Mundial, la exposición diaria a las emisiones de las linternas de queroseno equivale a fumar dos paquetes de cigarrillos por día.

La invención de la solución: las bombillas N100 y N200

Katsaros inventó la primera bombilla Nokero (la Nokero N100) el 24 de enero de 2010, al dibujar un esbozo de la idea en un bloc de notas. Cuatro días más tarde, presentó una patente para la N100 en Estados Unidos que finalmente fue concedida en febrero de 2011. La producción de la bombilla comenzó en junio de 2010 y un nuevo modelo, el N200, fue introducido en noviembre de 2010.

La bombilla de luz solar de Nokero es pequeña, liviana y portátil, tiene la forma de una bombilla tradicional para su fácil identificación. Se cuelga al sol para cargarla y puede ser colgada o colocada sobre su costado por la noche. Una característica de "pivote" permite a los usuarios girar el panel solar hacia el sol para maximizar la capacidad de carga. La bombilla puede girarse en la noche para dirigir la luz hacia donde sea necesario. Las luces LED están dentro de la bombilla, que es resistente a los golpes, no se calientan, y generan una luz pareja.



La bombilla solar Nokero es una luz pequeña, ligera y portátil con forma de bombilla tradicional para su fácil identificación. La bombilla se cuelga al sol para cargarla y se puede colgar o colocar sobre el costado por la noche. Una característica de "pivote" permite a los usuarios girar el panel solar hacia el sol para maximizar la capacidad de carga.

Fuente: Institute for International Business

La brillantez de la N200 es de 13.5 lúmenes en iluminación alta y de 8 lúmenes en iluminación baja. La duración de la luz es de 6 a 8 horas con la carga de un día o de 12 a 16 horas con la carga de dos días cuando se posiciona el interruptor en la opción de luz tenue. Al seleccionar la operación con luz intensa, la luz dura 2.5 horas con la carga de un día y 5 horas con la carga de dos días. Mientras que el brillo no es igual a la tradicional iluminación con LED, el brillo de la N200 es cinco veces mayor que el de una lámpara de queroseno. La N200 es resistente a los golpes y la lluvia y está construida para durar cinco años.

Nokero vende la N200 en pedidos de gran cantidad (por ejemplo, más de mil bombillas) por unos $6 (venta libre a bordo en China). Las ventas de muestras tienen un precio de entre $15 y $20 (dependiendo de los gastos de envío).

Construcción de una empresa que nació global

Unas semanas después de desarrollar el N100, Katsaros trabajó en el modelo de negocio de Nokero, el diseño del envase, precios y procesos de fabricación y distribución. En abril de 2010, fundó Nokero International Ltd., la empresa operadora de Nokero.

La velocidad a la que Nokero desarrolló y fabricó el N100 y a la cual formó la empresa podría atribuirse a la experiencia de Katsaros como inventor y empresario. Previamente había licenciado invenciones a empresas deportivas, como Dynastar Skis, K2 y HaberVision, y construyó RevoPower, una rueda motorizada para bicicletas que obtiene 200 millas por galón a 20 millas por hora. Graduado con un título en ingeniería mecánica de Purdue University, graduado con certificado de Bard Center for Enterpreneurship de University of Colorado, Denver, y galardonado con un premio de B.F. Goodrich Collegiate Inventors, Katsaros es un agente de patentes registrado ante la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos, que le ha otorgado varias patentes para sus inventos anteriores.

Desde el principio, Nokero fue una empresa nacida global con clientes en diferentes partes del mundo y copropietarios y socios proveedores en Hong Kong y China. Katsaros se asoció con tres empresarios de Hong Kong para formar Nokero International Ltd., en Hong Kong. Estos socios, accionistas de Katsaros en anteriores empresas, proporcionaron el capital semilla que representa una participación minoritaria en Nokero y que ayudó a Katsaros a encontrar un proveedor fuerte y confiable para fabricar en China. Nokero también apalancó las conexiones de los socios de Hong Kong con el proveedor de la fábrica para asegurar una línea de financiamiento comercial del proveedor. Los socios de Hong Kong gestionan las operaciones de Nokero, incluyendo la supervisión de la fábrica del proveedor ubicado en China, el surtido de grandes pedidos directamente desde la fábrica, el mantenimiento de un centro subcontratado en Shenzhen, China, que surte las ventas pequeñas y de muestras para todo el mundo, además de la gestión de la cadena de suministro de la compañía.

El proveedor chino de Nokero es una fábrica establecida que tiene una experiencia y escala significativa en electrónica de consumo. Tan sólo en los productos electrónicos de consumo de energía solar, el proveedor produce más de 30 millones de artículos de energía solar al año. Los clientes de este proveedor incluyen Walmart, Home Depot, Lowes y otros importantes clientes ubicados en Estados Unidos y Europa.

Nokero mantiene su sede en Denver, Colorado, donde se supervisan las ventas y el marketing, el desarrollo de negocios, ventas basadas en la web y se realiza la administración general del negocio. Para ayudarle a iniciar y hacer crecer el negocio, Katsaros atrajo dos de sus más cercanos colaboradores, Evan Husney, que sirve como asesor general y es responsable del desarrollo de negocios, de los grandes pedidos, y del establecimiento de la red de distribuidores de Nokero, así como Tom Boyd, que gestiona la comunicación corporativa y el marketing de la empresa.

Creación de una oleada de apoyo comunitario

La cobertura amplia y favorable por medios tradicionales y sociales ha sido el instrumental utilizado para difundir la historia de Nokero a tantas personas como sea posible. Un momento clave llegó con un segmento de televisión diurna de seis minutos donde aparecían Katsaros y Nokero con Ali Velshi en el programa de CNN *The Big Eye*. La cobertura llegó no sólo a una audiencia global, sino que ayudó a legitimar a Nokero ante quienes estaban interesados en la iluminación solar en general y en los productos de Nokero en particular.

En 2010-2011, Nokero se vio beneficiado a partir de decenas de historias difundidas por los medios impresos tradicionales, cadenas de televisión y cientos de historias aparecidas en las

noticias y medios de comunicación social, incluidas fuentes del extranjero como O Globo (Brasil), *Sydney Times* (Australia), Air France, y Sudwestrundfunk (Alemania). En una historia intitulada "A Solar Light Bulb May Light the Way" (algo así como "Una bombilla solar puede alumbrar el camino"), *The New York Times* señaló que "donde parece que la bombilla de Nokero tiene mayor innovación es en su diseño; es lo suficientemente pequeña para llevarla consigo, autónoma, altamente durable y cuenta con una batería reemplazable". En otro artículo, "The Power of Light" ("El poder de la luz"), *The Denver Post* elogió los beneficios ambientales, de salud y seguridad de los productos Nokero y los aspectos sociales y empresariales del modelo de negocio de la empresa.

Los medios sociales, especialmente *blogs*, han sido una manera poderosa de que la empresa cree una oleada de apoyo comunitario. En julio de 2010, un influyente hombre de negocios de Londres le ofreció apoyo, esta oferta condujo a que los productos de Nokero fueran patrocinados por la popular estrella del *soccer* Didier Drogba de Costa de Marfil. Los medios sociales también han sido fundamentales en la creación de conciencia y en la movilización de participación comunitaria en las iniciativas sociales encabezadas por Nokero y otros asociados. Por ejemplo, se ha asociado con Project C.U.R.E en un programa de comprar-dar. Bajo este programa, los clientes que compran una bombilla de luz solar de Nokero pueden donar una segunda bombilla de luz a Project C.U.R.E. que este último distribuye a personas necesitadas en todo el mundo.

De igual modo, la organización del cineasta Kurt Mann, American Green, llevó bombillas a Haití para ayudar a las víctimas que fueron devastadas por el terremoto de 2010 ocurrido en ese país. Nokero y American Green han creado conjuntamente un programa, "The Gift of Light" ("El regalo de la luz"), para que la gente done bombillas a Haití. Más recientemente, Nokero respondió al terremoto sufrido en Japón instituyendo un programa que llevó a la donación de más de 2 mil bombillas unas cuantas semanas después de la catástrofe.

Crecimiento de la empresa

Oportunidades en el trabajo con los gobiernos y las organizaciones internacionales

Varios gobiernos, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales se han acercado a Katsaros y Nokero para tratar sobre cierto número de posibles asociaciones y proyectos a gran escala. Un grupo francés está estudiando la venta y distribución de bombillas de luz solares hacia África aprovechando un programa de financiamiento basado en créditos de carbono. El mismo grupo había ejecutado con éxito un programa similar con focos fluorescentes. Asimismo, los gobiernos de México y Congo están llevando a cabo la idea de comprar productos de Nokero para distribuirlos a las personas de sus respectivos países que ganan menos de $2 por día (es decir, consumidores de la base de la pirámide) y que no tienen acceso a la electricidad.

Katsaros y su equipo también han iniciado conversaciones con dependencias internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y varias fundaciones internacionales. Mientras que las ventas a los gobiernos y a organizaciones internacionales representan oportunidades atractivas para Nokero, también han planteado tres grandes retos. En primer lugar, el ciclo de ventas en estos sectores tiende a ser largo y requiere conocimientos especializados e importantes recursos de desarrollo de negocios. Para enfrentar este desafío, Nokero ha llevado a bordo a un consultor que está bien informado y tiene muchos contactos en este tipo de entidades.

En segundo lugar, la empresa tendría que escalar significativamente la producción para surtir pedidos más grandes generados por los gobiernos. Los gobiernos con los que Nokero ha estado tratando han hablado de comprar no miles sino *millones* de bombillas de luz solar. Además, es probable que presionen a Nokero para bajar su precio. En tercer lugar, vender a estos gobiernos augura desafíos de cadena de producción y de suministro.

¿Puede Nokero continuar surtiendo todos sus pedidos de bombillas desde una única ubicación de fábrica en China? ¿Debería mantener un almacén para surtir pedidos en África, Asia y Latinoamérica? Y, ¿cómo debe ayudar a que estos gobiernos enfrenten la cuestión de la última milla para tener acceso a las personas ubicadas en los lugares más remotos?

Oportunidades en el sector de empresas sociales

Como ya señalamos, Nokero ha participado en programas de colaboración con varias empresas sociales, como Project C.U.R.E. y American Green. Las empresas sociales han buscado

activamente a Nokero para posibles asociaciones. Katsaros validó este gran interés cuando asistió a su primera feria de comercio internacional, el AID and International Development Forum, en mayo de 2011 en Washington, DC. El kiosco de Nokero fue uno de los más populares de esta feria y Katsaros recibió decenas de consultas y prospectos de ventas por parte de asistentes de empresas sociales.

A diferencia de trabajar con gobiernos y organizaciones internacionales, las asociaciones con empresas sociales implican un conjunto de retos diferentes para Nokero. Los programas encabezados por estos socios son muy diversos, los clientes a los que atienden están muy dispersos y sus cantidades de pedido tienden a ser más pequeñas —aunque las compras se hacen con más frecuencia—. Todas estas consideraciones requieren diferentes mecanismos de pedido y surtido en la cadena de suministro de Nokero. Mientras que estos procesos pueden ser más exigentes, Katsaros está comprometido a trabajar con las microempresas y el sector de empresas sociales ya que atender a la gente a la que llegan estas empresas se encuentra en el centro de la misión de Nokero.

Oportunidades en canales comerciales

Nokero ha impulsado sus ventas a través del canal comercial de dos maneras: mediante ventas directas, basadas en la web y distribuidores autorizados. Los clientes hacen sus pedidos directamente a través del sitio web (Nokero.com) y pagan con una tarjeta de crédito o una cuenta de PayPal. Una vez colocado el pedido y verificado el pago, la orden se agrega a una hoja de cálculo de ventas que se exporta todas las noches al centro de surtido de pedidos de Nokero, el cual maneja las entregas de los pedidos. Nokero surte los pedidos mediante el servicio de correos de Hong Kong o Singapur. El cliente, a continuación, puede iniciar una sesión en el sitio web de Nokero para rastrear el envío de su paquete y su historial de pedidos introduciendo la dirección de correo electrónico que utiliza para hacer pedidos.

En su primer año, Nokero tuvo éxito vendiendo decenas de miles de dólares en bombillas a más de 90 países a través de su sitio web. En consecuencia, una gran oportunidad que Katsaros ve en este canal está en las conversiones de ventas —por ejemplo, convertir a la gente que ha hecho pedidos de muestras para que se inscriban como distribuidores—. Hasta la fecha, Nokero no ha establecido una estrategia o un proceso para efectuar tales conversiones de ventas que no sea un formulario en su sitio web que invita a la gente a participar para convertirse en distribuidores.

Los principales clientes de la empresa son distribuidores, asociaciones y personas que han ordenado miles de bombillas, incluyendo Anzocare (la South African Alternative Energy Association), Westinghouse Lighting Corporation y tres grandes distribuidores individuales de Fiyi, Ghana y Zambia. Ya hay distribuidores adicionales en Nigeria, Costa de Marfil, Malí, Burkina Faso, Vietnam, Tanzania, Vanuatu y otros países. Los grandes pedidos comerciales se surten directamente desde la fábrica de China a través del puerto de Shenzhen. El socio subcontratado para surtir pedidos de Nokero en Shenzhen, China, surte los pedidos más pequeños.

¿Cómo debería construir Nokero su huella de distribución en los mercados internacionales? ¿Debe centrar su expansión en una o varias regiones a la vez? De hacerlo, ¿qué regiones debe enfatizar? ¿Qué estándares de desempeño o métricos debe poner en marcha para sus distribuidores? Un buen número de distribuidores potenciales han pedido a Nokero derechos exclusivos en los principales mercados geográficos. ¿Debe entonces conceder derechos de distribución exclusiva por país?

Cuestiones de la cadena de suministro

Como ya mencionamos, Katsaros entiende que el éxito del negocio de Nokero depende de su capacidad para abordar cuestiones críticas de la cadena de suministro. Katsaros y sus socios de Hong Kong deben asegurarse de que la compañía está lista para surtir pedidos, tanto grandes como concentrados, de gobiernos y organizaciones internacionales, así como de muestras y pequeñas ventas generadas por cientos de clientes que están dispersos geográficamente. En este punto, necesita evaluar si debe atraer a un segundo o tercer proveedor que apoyen a su principal socio proveedor localizado en China. Además, necesita evaluar las ubicaciones de los centros dedicados a surtir pedidos. ¿Será más deseable ubicarlos más cerca de sus clientes de África y América Latina para apoyar su centro de surtido de pedidos de Shenzhen?

Además, Katsaros necesita abordar algunas cuestiones operativas relacionadas con la gestión de la cadena de suministro. Éstas incluyen lo siguiente:

1. *Pagos y fijación de precios de los gastos de envío*. Actualmente, los clientes que hacen pedidos a través del sitio web pagan por medio de tarjeta de crédito o PayPal. Sin embargo, no se acepta PayPal en todos los países, especialmente en algunos mercados que son atractivos para Nokero en Asia y África. Además, determinar la cantidad correcta de cargos por envío ha sido un reto para calcularlos desde el centro de surtido de pedidos de Nokero porque no se tiene una conexión directa con los precios internacionales actualizados de gastos de envío, y en general es muy difícil calcular confiablemente el costo de envío para las pequeñas órdenes que llegan desde todas las regiones del mundo.
2. *Seguimiento de pedidos*. La información del rastreo generalmente se detiene una vez que el paquete ha abandonado China (la ubicación de fábrica en China o el centro de surtido de pedidos localizado en Shenzhen) haciendo que la información de rastreo sea limitada y poco útil.
3. *Entrega oportuna*. Los pedidos son surtidos y enviados en tiempo y forma desde la fábrica de Nokero y su centro de surtido de pedidos. Sin embargo, el proceso de entrega depende mucho de la puntualidad y confiabilidad del sistema postal del país receptor. En algunos casos, ha tomado meses para que una muestra o un pequeño pedido sea entregado al cliente.
4. *Cuestión de la última milla*. A menudo los clientes de Nokero están en ubicaciones remotas a las que no se puede acceder por entrega postal. Incluso las empresas sociales y los organismos de gobierno que colaboran con Nokero han encontrado que es un desafío llegar a los usuarios localizados en ubicaciones remotas.

Katsaros sabe que la estrategia de *crecimiento* que Nokero decida seguir tendrá importantes implicaciones para la estrategia de la cadena de suministro de la empresa, para sus procesos y para resultados probables. A su vez, generar mayores eficiencias en la cadena de suministro y distribución será fundamental para la capacidad de Nokero de bajar su precio y volver sus productos más asequibles a sus clientes. Katsaros quiere asegurarse de que Nokero aborda eficazmente las cuestiones estratégicas y tácticas clave relacionadas con la gestión de su cadena de suministro, lo que a su vez ayudará a la empresa a anticipar y capitalizar un crecimiento mayor y más rápido en los próximos años. ■

PREGUNTAS

1. ¿En qué segmentos del mercado debe concentrarse la empresa para tener un crecimiento rentable?
2. ¿Dónde debe crecer la empresa?
3. ¿Qué tipo de estrategia de producción debe seguir Nokero?
4. ¿Cómo debe administrar Nokero su cadena de suministro para apoyar el crecimiento de la empresa?

MyIBLab Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

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 manejo de materiales, es la parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y eficaz de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer los requerimientos de los clientes.
- El éxito de una estrategia de fabricación global depende de compatibilidad, configuración, coordinación y control.
- Las estrategias de minimización de costos y el impulso para obtener eficiencias globales a menudo obliga a las empresas multinacionales a mudarse al extranjero hacia áreas de fabricación de bajo costo, ubicadas especialmente en Asia y Europa oriental.
- Tres amplias categorías de configuración de fabricación son una instalación centralizada, instalaciones regionales e insta-

laciones multidomésticas. La fabricación en el extranjero tiene lugar cuando las instalaciones se mudan del país de origen a otro país.

- La clave para hacer funcionar un sistema de cadena de suministro global es la información. Las empresas están volviéndose rápidamente hacia internet como una forma de vincular a sus proveedores con la producción y, en última instancia, con los clientes finales.
- La calidad se define como cumplir o superar las expectativas de los clientes. Los estándares de calidad pueden ser a nivel general (ISO 9000), específicos de la industria, o específicos de la empresa (AQL, cero defectos, TQM y Six Sigma).
- La gestión de calidad total (TQM) es un proceso que hace hincapié en la satisfacción del cliente, la participación de los empleados, y mejoras continuas en la calidad mientras se mantiene el objetivo de cero defectos.
- Abastecimiento global es el proceso que sigue una empresa para que le suministren materias primas y piezas desde fuentes nacionales y extranjeras. La subcontratación implica tener a otra empresa que realiza una función limitada que la compañía estaba haciendo internamente, como la nómina. Esto podría hacerse en el propio país o en el extranjero. El encadenamiento de suministro implica tener a otra empresa que fabrica lo que usted vende —como en el caso de Walmart que compra bienes a sus proveedores y los vende en sus tiendas—. Los proveedores pueden ser nacionales o extranjeros.
- El abastecimiento doméstico permite a una empresa evitar problemas relacionados con el idioma, la cultura, la moneda, los aranceles y demás imprevistos. El abastecimiento en el extranjero permite a la empresa reducir costos y mejorar la calidad, entre otras cosas.
- Con la decisión de hacer o comprar, las empresas tienen que decidir si fabrican sus propias piezas o las compran a una empresa independiente.
- Las empresas pasan por diferentes fases de compras a medida que se comprometen más con el abastecimiento global.
- Cuando una empresa se abastece de partes de proveedores ubicados alrededor del mundo, la distancia, el tiempo y la incertidumbre de los entornos políticos y económicos pueden hacer difícil administrar con precisión los flujos de inventario.
- La manufactura esbelta y los sistemas justo a tiempo se concentran en reducir la ineficiencia y los tiempos improductivos del proceso de producción para mejorar continuamente el proceso y la calidad del producto o servicio.
- El sistema de transporte vincula a los proveedores con los fabricantes y a los fabricantes con los clientes.

TÉRMINOS CLAVE

14 puntos de Deming (p. 650)
abastecimiento (p. 652)
cadena de suministro (p. 642)
calidad (p. 649)
cero defectos (p. 649)
comercio electrónico (p. 648)
encadenamiento de suministro (p. 654)
extranet (p. 648)
gestión de calidad total (TQM) (p. 650)
grupos industriales (p. 656)
integración vertical (p. 656)
intercambio de tecnología privada (PTX) (p. 648)
intercambio electrónico de datos (EDI) (p. 647)
intranet (p. 648)
logística (o manejo de materiales) (p. 642)
manufactura en el extranjero (p. 643)
nivel aceptable de calidad (NAC) (p. 649)
Organización Internacional para la Estandarización (ISO) (p. 651)
planificación de recursos empresariales (ERP) (p. 647)
Six Sigma (p. 651)
subcontratación (p. 654)
zonas de libre comercio (FTZ) (p. 661)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: Nikhil Kumar, "Samsonite IPO Size Rises to $1.3 bn", *The Independent* (Londres) (11 de julio de 2011): 34; James Ashton, "The Pounds 90 Million Man in a Suitcase", *Sunday Times* (Londres) (19 de junio de 2011): 6; F. De Beule y D. Van Den Bulcke, "The International Supply Chain Management of Samsonite Europe", Documentode análisis núm. 1998/E/34, Centro para la Administración y el Desarrollo Internacionales, University of Antwerp (1998); "About Samsonite: History", recuperado el 15 de octubre de 2009 de www.corporate.samsonite.com/samsonite/about/history; "Company Briefing Book", *Wall Street Journal*, recuperado el 27 de enero de 2000 de www.wsj.com; *Samsonite Quarterly Report*, formato 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 Introduces POINT A Franchise Concept", *Samsonite: Life's a Journey* (1 de octubre de 2002), recuperado de www.samsonite.com/samsonite/?404=http://www.samsonite.com/global/globl_pressrelease_europ5.jsp; Helia Ebrahimi, "Samsonite Bags Debt-for-Equity Rescue Deal", *Sunday Telegraph* (31 de mayo de 2009); Godfrey Deeny, "Y-3 Seals Luggage License with Samsonite", *Fashion Wire Daily* (7 de mayo de 2009); Samsonite Corporation, *Hoover's Company Records*, 40046, recuperado el 30 de julio de 2009 de *Entrepreneurship* (identificación del documento número 168172041); Chris V. Nicholson, "IPO Values Samsonite at $1.5 Billion", *The New York Times* (1 de junio de 2011): B9.

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): 58.

3 Deloitte & Touche, "Energizing the Supply Chain", *The Review* (17 de enero de 2000): 1.

4 F. Robert Jacobs y Richard B. Chase, *Operations and Supply Management: The Core*, 2a. ed. (Nueva York: McGraw Hill, 2010): 6.

5 Council of Supply Chain Management Professionals, "Supply Chain Management/Logistics Management Definitions" (2007), recuperado el 28 de agosto de 2007 de www.cscmp.org/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp

6 Homin Chen y Tain-Jy Chen, "Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies* 29:3 (1998): 447.

7 Para conocer un análisis de ventajas específicas para la empresa, ventajas específicas de ubicación e interiorización, vea 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", *Economica* 56 (1971): 279–293.

8 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.

9 Vea S. C. Wheelwright, "Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions", *Business Horizons* (1978): 21; 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): 313–314; Robert H. Hayes, Steven C. Wheelwright y Kim B. Clark, *Dynamic Manufacturing* (Nueva York: Free Press, 1988): 10–11.

10 Karby Leggett y Peter Wonacott, "Surge in Exports from China Gives a Jolt to Global Industry", *Wall Street Journal*, recuperado el 10 de octubre de 2002 de www.wsj.com

11 Jim Hemerling, "China: Ready for the Next Sourcing Wave?", *Business Week* (4 de abril de 2007): 1.

12 Vea James P. Womack y Daniel T. Jones, "Lean Consumption: Locating for Lean Provision", *Harvard Business Review* (marzo de 2005): 66–67.

13 "Print Me a Stradivarius", *The Economist* (12 de febrero de 2011): 11.

14 Yuka Hayashi, "Japan Adds Factories at Home", *Wall Street Journal* (12 de junio de 2007): A8.

15 Entrevista del autor a personal de Wall's de Unilever en Pekín, China (junio de 2006).

16 Jack Ewing, "Why Nokia Is Leaving Moto in the Dust", *Business Week* (19 de julio de 2007), recuperado el 9 de noviembre de 2007 de www.businessweek.com/globalbiz/content/jul2007/gb20070719_088898.htm, 1.

17 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.

18 Michael E. McGrath y Richard W. Hoole, "Manufacturing's New Economies of Scale", *Harvard Business Review* (mayo–junio de 1992): 94.

19 Fawcett y Roath, "The Viability of Mexican Production Sharing", 29.

20 Thomas L. Friedman, *The World is Flat: a Brief History of the Twenty-First Century*, Comunicado 3.0 (Nueva York: Picador, 2007): 77.

21 Richard Karpinski, "Wal-Mart Mandates Secure, Internet-Based EDI for Suppliers", Internetweek.com (12 de septiembre de 2002), recuperado el 1 de octubre de 2002 de www.internetweek.com/supplyChain/INW20020912S0011; R. Sridharan y Shamni Pande, "Surviving Wal-Mart", *Business Today* (29 de julio de 2007): 166.

22 Vlad Krotov e Iris Junglas, "RFID as a Disruptive Innovation", *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 3:2 (agosto de 2008): 44.

23 Scott McCartney, "A New Way to Prevent Lost Luggage", *Wall Street Journal* (27 de febrero de 2007): D1.

24 Miguel Bustillo, "Wal-Mart Radio Tags to Track Clothing", *The Wall Street Journal* (22 de julio de 2010), recuperado en línea el 25 de julio de 2011.

25 Karpinski, "Wal-Mart Mandates Secure, Internet-Based EDI for Suppliers."

26 "Worldwide Internet Users Top 1.8 Billion in 2009", en su comunicado de prensa publicado en *Computer Industry Almanac Inc*. (12 de julio de 2010), recuperado el 25 de julio de 2011 de www.c-i-a.com

27 Revise el *Informe anual* de Dell para 2002 en www.dell.com (recuperado el 20 de abril de 2002) y cómo se ha actualizado en informes subsecuentes (recuperados el 15 de octubre de 2009). Vaya a "About Dell" en la parte inferior de la página web, seleccione "Investors" y busque el año en "Year" para tener acceso a los informes anuales.

28 "You'll Never Walk Alone", 17.

29 Jeremy Wagstaff, "Digital Deliverance; Asia's Technology Conundrum", *Asian Wall Street Journal* (27 de julio de 2007): W8.

30 Lee J. Krajewski y Larry P. Ritzman, *Operations Management: Strategy and Analysis*, 4a. ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996): 141–142.

31 Jacobs y Chase, *Operations and Supply Management*, 134.

32 J. D. Power, "2011 U.S. Initial Quality Study", recuperado el 25 de julio de 2011 de www.jdpower.com/news/pressrelease.aspx?ID=2011089

33 Comunicados de prensa de J.D. Power & Associates, "2011 Vehicle Dependability Study", recuperado el 26 de julio de 2011 de www.jdpower.com/autos/car-ratings

34 Hayes, Wheelwright, y Clark, *Dynamic Manufacturing*, 17.

35 S. Thomas Foster, *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*, 3a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007): 36–38.

36 Foster, *Managing Quality*, 70–90.

37 Krajewski y Ritzman, *Operations Management*, 140.

38 Ibídem, 156.

39 "Six Sigma Definition", recuperado el 9 de noviembre de 2007 de www.sixsigmasurvival.com/SixSigmaDefinition.html

40 Jacobs y Chase, *Operations and Supply Management*, 142.

41 Brian Hindo y Brian Grow, "Six Sigma: So Yesterday?", *Business Week* (11 de junio de 2007): 11.

42 Robert McClusky, "The Rise, Fall and Revival of Six Sigma Quality", *Quality Focus* 4:2 (2000): 6.

43 Organización Internacional para la Estandarización, "ISO Standards", recuperado el 26 de julio de 2011 de www.iso.org

44 Vea Jonathan B. Levine, "Want EC Business? You Have Two Choices", *Business Week* (19 de octubre de 1992): 58; Organización Internacional para la Estandarización, "ISO 9000:2000" (2007), recuperado el 9 de noviembre de 2007 de www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823

45 Foster, *Managing Quality*.

46 Organización Internacional para la Estandarización, "ISO/TS16949:2009", recuperado el 30 de julio de 2009 de www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=36155

47 Amy Schoenfeld, "A Multinational Loaf", *New York Times* (20 de junio de 2007), recuperado el 9 de noviembre de 2007 de www.nytimes.com/imagepages/2007/06/15/business/20070616_FOOD_GRAPHIC.html

48 Alexei Barrionuevo, "Globalization in Every Loaf", *New York Times* (16 de junio de 2007), recuperado el 9 noviembre de 2007 de www.nytimes.com/2007/06/16/business/worldbusiness/16food.html?partner=rssnyt&emc=rs

49 Masaaki Kotabe y Glen S. Omura, "Sourcing Strategies of European and Japanese Multinationals: A Comparison", *Journal of International Business Studies* (primavera de 1989): 120–122.

50 David Hannon, "Procter & Gamble Puts a New Spin on Global Chemicals Sourcing", *Purchasing* (15 de febrero de 2007): 32C5.

51 Robert M. Monczka y Robert J. Trent, "Global Sourcing: A Development Approach", *International Journal of Purchasing and Materials Management* (primavera de 1991): 3.

52 Chi-Chu Tschang, "How China's Farmers Spoiled the Milk", *Business Week* (13 de octubre de 2008): 84.

53 David Barboza, "Food-Safety Crackdown in China", *New York Times* (28 de junio de 2007): C1.

54 Nicholas Zamiska y David Kesmodel, "Tainted Ginger's Long Trip from China to U.S. Stores", *Wall Street Journal* (19 de noviembre de 2007): A1.

55 Mike Ramsey y Sebastian Moffett, "Japan Parts Shortage Hits Auto Makers", *The Wall Street Journal* (24 de marzo de 2011):B1; Andrew Pollack y Steve Lohr, "The Chip that Powers Cars", *The Wall Street Journal* (28 de abril de 2011): B1.

56 R. D'Aveni y D. Ravenscraft, "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?", *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, Mass.: MIT Press, 1986); O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (Nueva York: The Free Press, 1985).

57 Russell Johnston y Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration — The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 1988): 98.

58 Chester Dawson, "A 'China Price' for Toyota", *Business Week* (21 de febrero de 2005): 50–51.

59 John McMillan, "Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry", *California Management Review* (verano de 1990): 38.

60 Rigby, "Management Tools 2005".

61 "Still Made in Japan", Economist.com (7 de abril de 2004), recuperado el 9 de noviembre de 2007 de www.economist.com/printedition/displayStory. cfm?Story_ id=2571689

62 Ibídem.

63 Adaptado de Pete Engardio y Bruce Einhorn, "Outsourcing Innovation", *Business Week* (21 de marzo de 2005): 84–94.

64 Robert W. Lane, "Competing Globally, Winning Locally", discurso pronunciado en la Waterloo Chamber of Commerce, recuperado el 19 de agosto de 2004 de www.deere.com/en_US/compinfo/speeches/2004/040819_lane.html

65 Joseph B. White, "Japanese Auto Makers Help Parts Suppliers Become More Efficient", *Wall Street Journal* (10 de septiembre de 1991): 1.

66 Gabriel Kahn, "Invisible Supplier Has Penney's Shirts All Buttoned Up", *Wall Street Journal* (11 de septiembre de 2003): A1.

67 Lee Hawkins Jr., "GM Is Pushing Its U.S. Suppliers to Reduce Prices", *Wall Street Journal* (7 de abril de 2005): A2.

68 Monczka y Trent, "Global Sourcing: A Development Approach", 4–5.

69 Stanley E. Fawcett, "The Globalization of the Supply Environment", *The Supply Environment* 2 (Tempe, Ariz.: NAPM, 2000).

70 "Electrolux Delivers Strong Results in a Very Tough Market", *National Post* (25 de junio de 2009): FP 9.

71 Monczka y Trent, "Worldwide Sourcing", 17–18.

72 Guy Anderson, "Nissan Gearing Up for a Partnership", *Wall Street Journal* (8 de diciembre de 2004): 42.

73 Foster, *Managing Quality*, 87.

74 Krajewski y Ritzman, *Operations Management*, 732.

75 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), recuperado el 25 de octubre de 2002 de www.wsj.com

76 Shawnee K. Vickery, "International Sourcing: Implications for Just-in-Time Manufacturing", *Production and Inventory Management Journal* (1989): 67.

77 Gobierno de Dubai, www.dubai.ae. Vea "free zones."

78 Administración de Comercio Internacional, "What Activity Is Permitted in Zones?", recuperado el 26 de julio de 2011 de http://ia.ita.doc.go

79 Foreign-Trade Zones Board, "How Many Zones Exist Now?", publicado en la sección Preguntas frecuentes, recuperado el 26 de julio de 2011 de http://ia.ita.doc.gov/ftzpage/info/zonestats.html

80 Foreign-Trade Zones Board, "What Are the Benefits to a Zone User", publicado en la sección Preguntas frecuentes, recuperado el 26 de julio de 2011 de http://ia.ita.doc.gov/ftzpage/info/ftzstart.html

81 Panalpina, recuperado el 27 de julio de 2011 de www.panalpina.com, varias páginas.

82 Panalpina, "Transporting IBM Products to Latin America" (2005), recuperado el 15 de junio de 2007 de www.panalpina.com/press/casestudies

83 Fawcett, "The Globalization of the Supply Environment", 11.

84 La información acerca de Nokero proviene de las entrevistas personales del autor con Steve Katsaros, fundador y CEO de Nokero, y Tom Boyd, director de comunicaciones y marketing de Nokero. Steve Katsaros, Evan Husney, Tom Boyd y Beth Polizzotto, de la University of Colorado Denver, que forman parte de Nokero, proporcionaron materiales de investigación para el caso; John Collins Rudolf, "A Solar Bulb May Light The Way", *The New York Times* (25 de junio de 2010); Jason Blevins, "The Power of Light", *The Denver Post* (10 de julio de 2010); Tom Boyd, "A Year after Quake, Nokero and American Green Light up Orphanage, Tent City in Haiti" (14 de enero de 2010). Nokero.com y el blog de Nokero, Nokero: Solar Empowerment.

capítulo 18

Cuestiones de contabilidad internacional



Fuente: Trinity Mirror/Mirrorpix/Alamy

Objetivos

1. Examinar los principales factores que influyen en el desarrollo de prácticas contables en diferentes países.
2. Examinar la convergencia global de estándares contables.
3. Explicar cómo contabilizan las empresas las transacciones en moneda extranjera y traducen la moneda extranjera en los estados financieros.
4. Analizar las diferentes formas de evaluación del desempeño en las operaciones extranjeras y cómo el tipo de cambio puede complicar el proceso presupuestario.
5. Explicar cómo la fijación arbitraria de precios de transferencia puede complicar la evaluación del desempeño y el control.
6. Introducir el cuadro de mando integral como un enfoque para la evaluación del desempeño.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Incluso entre padres e hijos, los asuntos de dinero hacen que las personas se vuelvan desconocidas.

—Proverbio japonés

CASO

Parmalat: Enron a la europea

En enero de 2002, una revista europea publicó un artículo con el título "Enron: ¿Podría suceder aquí?" En ese momento, quizá la mayoría de la gente fuera de Estados Unidos hubiera respondido "no" a esa pregunta.[1] Después de los masivos fraudes corporativos ocurridos en Enron y WorldCom, fuera de Estados Unidos había un sentimiento de que tales escándalos eran un "problema estadounidense" provocado por el entorno y las prácticas de negocios más agresivas en ese país. Sin embargo, una empresa familiar italiana estaba a punto de mostrar al mundo que los escándalos corporativos de gran magnitud pueden suceder en cualquier lugar.

BREVES ANTECEDENTES

Después de que Calisto Tanzi heredara la empresa de su padre, a los 22 años de edad, la dirigió hacia la producción de lácteos en 1961, y en 1963 creó la marca Parmalat: el primer fabricante italiano de leche de marca. En 1966, usando tecnología de envasado de Tetra Pak, Parmalat creó su producto insignia: leche pasteurizada a temperaturas ultraelevadas (UHT), lo que da a este producto una vida de anaquel de más de seis meses. La leche UHT le dio a esta empresa competitividad tecnológica en esta industria, colocándola por delante de sus competidores. En 1970, la ley permitía la venta de leche entera en tiendas de abarrotes, quitando la limitación a las tiendas de especialidad. Parmalat se convirtió rápidamente en el mayor proveedor de leche en Italia.

La "leche de los campeones"

Parmalat llegó a ser conocida como la "leche de los campeones" después de patrocinar la Copa Mundial de Esquí y al campeón mundial de Fórmula Uno, Nicki Lauda, en la década de 1970, como lo muestra la fotografía de la página 675. La empresa se desplazó hacia nuevos mercados con la producción de queso, mantequilla y toda una variedad de postres a fines de esa década. A medida que aumentaba su popularidad, Parmalat fue iniciando también su expansión internacional mediante adquisiciones en Alemania y Francia que marcaron el inicio de un imperio global de lácteos.

El piadoso pionero en marketing deportivo

Calisto Tanzi, una figura casi legendaria en Italia, fue el autor de tal crecimiento. Tanzi descubrió el poder del marketing deportivo para hacer de Parmalat una marca famosa. Tenía amigos en importantes posiciones gubernamentales que le ayudaron a aprobar leyes que favorecían a Parmalat. Católico piadoso, Tanzi fue un benefactor generoso que patrocinó la restauración de la basílica de Parma, edificio del siglo XI, y fundó su propio equipo de fútbol *soccer* profesional. Parecía ser modesto acerca de sus logros. No fumaba, bebía poco y conducía su propio Lexus. Durante la expansión de Parmalat, Tanzi mantuvo un enfoque paternalista hacia la empresa. "Se quedaba parado, por ejemplo, en la planta, con una cuchara en la mano, listo para probar la primera muestra cada vez que se lanzaba un nuevo [sabor de] yogur".

Volverse pública y volverse global

En 1989, la empresa fue adquirida por una empresa tenedora y cambió su nombre por Parmalat Finanziaria SpA. La gigante de los lácteos mostraba utilidades sanas cada año, y su balance general parecía fuerte, con grandes cantidades de efectivo disponibles. Esto permitió a Parmalat volverse pública en Italia y obtener capital en Estados Unidos y otros países mediante la venta de acciones y emisión de bonos. Entonces utilizó este nuevo capital para ampliarse hacia Latinoamérica, donde dominó los mercados de lácteos en Brasil, Argentina y Venezuela, entre otros países.

A principios de la década de 1990, Parmalat era popular no sólo entre los compradores de alimentos, sino también entre sus inversionistas y acreedores que la consideraban como un socio de negocios rentable. Grandes bancos internacionales cobraron comisiones importantes por ayudarle a emitir bonos, cotizar en las bolsas extranjeras, y obtener capital para fondear sus adquisiciones en el extranjero. Como lo dijo el director de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés) Alberto Ferraris: "Afuera de mi oficina siempre había una fila de banqueros preguntando por los nuevos negocios". Sólo había un problema: las ganancias que informaba Parmalat eran solamente una ilusión creada por un conjunto de manipulaciones contables.

CUESTIONES CONTABLES

Uno de los aspectos más interesantes del caso Parmalat es la simplicidad de su contabilidad fraudulenta (que no era *tan* sencilla como sugiere el plan de la figura 18.1). El propósito del fraude era sencillo: esconder las pérdidas operativas para no defraudar a los inversionistas y acreedores. La esencia del plan era duplicar la facturación de los supermercados italianos y otros minoristas. Mediante procesos contables estándar, cada vez que un producto es enviado a un cliente, la empresa registra una cuenta por cobrar que más adelante espera cobrar en efectivo. Debido a que las cuentas por cobrar se contabilizan como ingresos por ventas, Parmalat emitía una doble factura por cada envío, "aumentando" de esta manera sustancialmente sus ventas. La empresa utilizaba estos ingresos inflados como un medio para asegurar los préstamos de varios bancos internacionales.

"Financiamiento fuera del balance general"

Para 1995, Parmalat estaba perdiendo más de 300 millones de dólares estadounidenses al año solamente en Latinoamérica. Estas continuas pérdidas operativas hacían que los ejecutivos buscaran



FIGURA 18.1

Cocinar los libros a veces es más complicado de lo que parece.

Fuente: David Brown/Cartoon Stock

formas más complejas de esconder el desempeño real de la empresa. Usando un truco llamado "financiamiento fuera del balance general", los ejecutivos establecieron tres empresas fantasma en el Caribe. Estas empresas hacían simulaciones de ventas de productos Parmalat, y Parmalat les enviaba facturas falsas y les cobraba costos y honorarios para hacer que las "ventas" se vieran legítimas. Entonces Parmalat extendía una nota de crédito por la cantidad que las subsidiarias supuestamente le debían y llevaba esos documentos a los bancos para obtener dinero.

El financiamiento fuera del balance general también se usaba para esconder las deudas. Parmalat transfirió más de la mitad de sus pasivos a los libros contables de pequeñas subsidiarias ubicadas en paraísos fiscales como las Islas Caimán. Esto le permitió presentar un balance general "saludable" y un estado de ingresos rentable a los inversionistas y acreedores, escondiendo grandes cantidades de deuda y exagerando los ingresos por ventas. En 2002, Parmalat informó pasivos por cerca de $8 mil millones en su balance general consolidado. En realidad, la empresa tenía unos $14 mil millones en deudas.

El arte de ordeñar el crecimiento

Aprovechando su imagen, Parmalat emitió bonos en Estados Unidos y Europa respaldados por activos falsos, en especial dinero en efectivo. "Era una lógica al revés", dijo el jefe de la fiscalía después que el plan fue descubierto. Generalmente, las empresas se endeudan para crecer. Pero en el caso de Parmalat, "tenían que crecer para esconder la deuda". En otras palabras, la empresa obtenía préstamos para pagar préstamos anteriores (esto suena un tanto como la deuda soberana griega). Los investigadores informan que sin las manipulaciones contables, la empresa hubiera informado pérdidas operativas todos los años entre 1990 y 2003.

La maniobra circular de esconder las pérdidas operativas al incurrir en cantidades de deuda cada vez mayores paulatinamente se volvió difícil de sostener. Para continuar el fraude, Parmalat necesitaba seguir incurriendo en deudas, pagar los intereses de las deudas viejas sin efectivo real de su propiedad, y encontrar

nuevas formas de crear ventas falsas. Alberto Ferraris, que fue nombrado CFO en marzo de 2003, mencionó que "no podía comprender por qué la empresa estaba pagando tanto para atender sus deudas; los pagos de intereses parecían mucho más altos que lo requerido por los 5400 millones de euros de deuda que informaban los libros contables".

Para fines de la década de 1990, los auditores de Argentina y Brasil levantaron varias banderas rojas que señalaban problemas con la contabilidad de Parmalat. A inicios de diciembre de 2003, la empresa no realizó el pago de un bono por €150 millones. Esto confundió a los que estaban familiarizados con la empresa porque, según los estados financieros de 2003, Parmalat tenía gran cantidad de efectivo disponible.

El fraude se hizo del dominio público el 19 de diciembre de 2003, cuando Grant Thornton, auditor de Parmalat, hizo un descubrimiento alarmante. Mientras realizaban una auditoría a Bonlat, subsidiaria totalmente propiedad de Parmalat establecida en las Islas Caimán, los auditores contactaron con Bank of America para confirmar una carta que tenía Bonlat donde Bank of America supuestamente certificaba que la empresa tenía €3950 millones en efectivo. Bank of America respondió que esa cuenta no existía. Esto ocasionó que los investigadores se abalanzaran a la sede de Parmalat para confiscar documentos y discos duros de computadoras, lo que descubrió los trucos contables. En un disco duro de computadora, los fiscales encontraron pruebas del engaño: encontraron la "Cuenta 999" que contenía detalles de transacciones secretas con valor de más de €8 mil millones.

LAS CONSECUENCIAS

Parmalat solicitó protección de bancarrota el 24 de diciembre de 2003. El CEO Calisto Tanzi renunció y fue detenido por las autoridades italianas tres días después y enviado a prisión. Luego fue confinado a arresto domiciliario hasta el 27 de septiembre de 2004. También fueron acusados por irregularidades Fausto Tonna, quien fuera CFO durante la mayor parte del periodo bajo investigación; Giovanni, Stefano y Francesca Tanzi, hermano, hijo, e hija de Calisto Tanzi, y otros empleados clave que se creyó habían estado involucrados en el plan.

Detenidos

Inicialmente, se pensaba que los estados contables falsos fueron creados sólo para esconder pérdidas operativas; sin embargo, los fiscales demostraron que la familia Tanzi se benefició financieramente del fraude. Por ejemplo, Calisto Tanzi reveló que $638 millones se transfirieron a una "empresa de turismo propiedad de la familia". En diciembre de 2008, Calisto fue sentenciado finalmente a 10 años de prisión por manipulación de mercado en un tribunal de Milán. En 2010, de nuevo fue sentenciado a otros 18 años de prisión por un juez de Parma por contribuir a la desaparición de la empresa. Otros involucrados cumplieron o están cumpliendo condenas en la cárcel, y Stefano, el hijo de Calisto, está siendo juzgado por cargos de fraude y lavado de dinero en Suiza.

Enrico Bondi fue nombrado por el gobierno italiano como CEO de Parmalat para dirigir los esfuerzos de recuperación. Como parte de su campaña, entabló demandas contra Grant Thornton y Deloitte, los auditores, por no llevar a cabo la auditoría con el debido cuidado y por no haber llamado la atención de la dirección hacia sus sospechas. En 2009, un juez de Nueva York descartó el caso contra Grant Thornton, pero fue retomado a inicios de 2011. Todavía no está claro cuál será el desenlace. Grant Thornton cortó relaciones con su oficina de Italia después que surgieron los problemas con Parmalat. Además, Bondi está demandando a importantes bancos internacionales como Bank of America, Credit Suisse First Boston, Citigroup y Deutsche Bank. Aunque estos casos aún están activos en Parma, en 2011 un juez de Milán retiró los cargos que enfrentaban los bancos.

Demandas, primera y segunda caídas

Las demandas acusan a los bancos de pasar por alto el fraude para obtener comisiones al hacer negocios con Parmalat. Como ya mencionamos, estos bancos fueron fundamentales para ayudar a la empresa a obtener capital y fondear su expansión internacional. Los bancos y los auditores niegan cualquier delito y declaran haber sido víctimas del plan. Citigroup Inc., UBS AG, Deutsche Bank AG y Morgan Stanley estaban en el juicio de Milán hacia mediados de junio de 2007 por "no tener procedimientos que hubieran impedido los delitos que contribuyeron" al fracaso de Parmalat. Para mediados de junio de 2007, Bondi había cobrado casi $900 millones en liquidaciones en Italia y Estados Unidos, pero Parmalat perdió el caso contra Citigroup y realmente tuvo que pagarle por daños.

Parmalat, a su vez, ha sido demandada por inversionistas, bancos y otras organizaciones. En Estados Unidos, la Comisión de Intercambio y Valores (SEC, por sus siglas en inglés) ingresó una queja contra Parmalat el 29 de diciembre de 2003 argumentando que la empresa obtuvo fondos en Estados Unidos de manera frau-

dulenta al exagerar sus activos y subestimar sus pasivos. El 30 de julio de 2004, Parmalat concedió en llegar a un acuerdo con la SEC sin admitir o negar las acusaciones. Parmalat no será multada, pero ha estado de acuerdo en hacer cambios para reforzar su consejo de administración y mejorar el gobierno corporativo.

Reestructuración

Además de las batallas jurídicas que han resultado del fraude, la campaña de reestructuración de Bondi requiere fuertes cambios en la estructura de Parmalat. El 29 de marzo de 2004, la empresa anunció que tendría un enfoque más estrecho en los mercados de Italia, Canadá, Australia, Sudáfrica, España, Portugal, Rusia, y Rumania y que abandonaría otras regiones. Sin embargo, en mayo de 2007, "Parmalat estuvo de acuerdo en vender sus activos españoles a Lácteos Siglo XXI". Mantendría los países latinoamericanos "con posiciones fuertes y rentables", como Colombia, Nicaragua y Venezuela. Además, Parmalat recortaría su fuerza laboral de 32 mil empleados a menos de 17 mil, disminuiría el número de marcas de 120 a 30, y se concentraría en productos de "estilo de vida saludable".

Para 2010, Parmalat ya se había introducido a Botswana, Cuba, Ecuador, Mozambique, Paraguay, Swazilandia y Zambia. También opera a través de acuerdos de licencia en numerosos países. Recientemente, se ha estado enfocando en productos de mayor valor agregado. Junto con este enfoque, ha programado realizar pruebas de mercado en 2011 que le ayuden a determinar cuánto potencial tienen los nuevos productos en diferentes ubicaciones geográficas.

ASÍ QUE, ¿CUÁL ES EL RESULTADO FINAL?

En Europa, el escándalo de Parmalat creó una fuerte preocupación entre las autoridades. La Comisión europea sugirió que le gustaría reforzar los estándares de auditoría al insistir en que los países miembros introduzcan juntas de supervisión de auditoría similares a las de Estados Unidos. Muchas organizaciones han propuesto reformas para impedir otro escándalo de tal magnitud. Una de las áreas de reforma que se han considerado es mayor transparencia en el mercado de bonos en Europa; es decir, que se divulguen los precios de los bonos. Sin embargo, "la [Comisión europea] ha indicado que permitirá a los corredores autorregularse en lugar de requerir los mismos datos para los bonos que para las acciones".

Desde una perspectiva contable, Parmalat se unió a las filas de otras empresas europeas al adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) publicadas por la International Accounting Standards Board (IASB) y adoptadas por la Comisión europea para sus estados financieros consolidados. Además, la firma de auditoría global PricewaterhouseCoopers es la que audita ahora a Parmalat. La esperanza es que estos dos movimientos ayuden a convencer a los inversionistas de que Parmalat se está moviendo en la dirección correcta por el lado de la contabilidad. Después de la reestructura, Parmalat ha surgido de entre las cenizas, está de nuevo cotizando en la bolsa de valores de Milán, y es la empresa de alimentos italiana más grande en cotizar ahí. Al menos no sufrió el mismo destino que Enron.

Y además, un poco de mal gobierno corporativo

Sin embargo, a pesar de que fueron tomadas estas medidas contables para ayudar a Parmalat a recuperarse, no son suficientes. Aunque el fraude se perpetró mediante una serie de trucos contables, convergieron varias circunstancias para permitir que dichas manipulaciones sucedieran. Una de las deficiencias más claras de Parmalat fue su sistema de gobierno corporativo. Como un negocio de propiedad familiar, la empresa estaba fuertemente controlada por miembros de ese grupo, en especial por Calisto Tanzi, quien tenía los cargos de CEO y presidente del consejo de administración.

La mayoría de los otros miembros del consejo eran familiares o gerentes de Parmalat. Esto impedía a la empresa tener una voz fuerte e independiente para detener las acciones tomadas por la dirección. Además, la ley italiana permitía a Parmalat tener dos auditores en vez de uno. Grant Thornton era el principal auditor, pero Deloitte auditó algunas de las filiales incluyendo a Bonlat, donde fue descubierto el fraude. Este arreglo dificultó aún más que los auditores tuvieran una imagen clara y coherente de la condición financiera de Parmalat. Como señalamos, ninguno de estos auditores trabaja actualmente con Parmalat. Por último, y tal vez lo más importante, la integridad de la dirección falló. Al final, un directivo decidido a cometer un fraude muy probablemente tenga éxito, incluso con un sistema de gobierno corporativo muy bueno.

Ahora Parmalat está tomando las medidas necesarias para proveer un mejor gobierno corporativo. Está trabajando duro para cumplir con el Código italiano de Gobernanza Corporativa junto con otros principios

generales. Parmalat ha creado también sus propios códigos de ética, de conducta, y de conducta para asuntos internos. Todos sus empleados deben cumplir con los códigos establecidos.

El informe anual de 2010 fue auditado por la empresa global PricewaterhouseCoopers SpA según las reglas establecidas por CONSOB, el organismo italiano regulatorio que supervisa las empresas y bolsas de valores. Los estados financieros fueron preparados según las normas contables italianas y las IFRS tal como fueron adoptadas en la Unión Europea. El informe fue preparado originalmente en italiano, firmado por la socia italiana Elena Cogliate, y traducido al inglés para comodidad de sus lectores internacionales.

En las secuelas del fraude de Parmalat, los investigadores se quedaron con la pregunta de cómo fue posible que unos cuantos números contables pudieran engañar a tanta gente. Una cosa, sin embargo, quedó clara: Europa ya tenía su propia Enron.



Introducción

Los gerentes de negocios internacionales no pueden tomar buenas decisiones sin información relevante y confiable sobre la **contabilidad** —una de las áreas funcionales críticas para las operaciones de una empresa multinacional—. Los especialistas en sistemas contables y de informática proveen dicha información, pero los gerentes deben comprender cuáles datos necesitan así como los problemas que enfrentan los especialistas en recopilar los datos de diferentes sistemas contables en todo el mundo.

La encrucijada de contabilidad y finanzas

El contador es esencial para proveer de información a quienes toman decisiones financieras.

Las funciones de contabilidad y finanzas están fuertemente relacionadas. Cada una depende de la otra para cumplir con sus propias responsabilidades. El director de finanzas (CFO) de cualquier empresa es responsable de contratar y administrar los recursos financieros de la empresa. Generalmente es miembro del equipo de la alta gerencia de la empresa y depende del contralor, o director de contabilidad, para que le provea la información correcta para tomar decisiones. Además, el personal de auditoría interna se asegura de que se sigan las políticas y los procesos corporativos. Los auditores internos, el CFO y el contralor trabajan de cerca con el auditor externo para intentar salvaguardar los activos de la empresa. (Como se puede ver en nuestro caso de apertura sobre el escándalo de Parmalat, sin embargo, las cosas pueden ir mal, en especial cuando la directiva de mayor jerarquía está dispuesta a eludir su responsabilidad fiduciaria y el auditor externo podría ver un tipo de valor diferente en los activos de la empresa).



El flujo real y potencial de los activos a través de las fronteras nacionales complica las funciones de contabilidad y finanzas. Así que las empresas multinacionales deben aprender a adaptarse a diferentes tasas de inflación, variaciones en los tipos de cambio, controles monetarios, riesgos de expropiación, impuestos aduanales, tasas de impuestos y métodos para determinar el ingreso gravable, los niveles de sofisticación del personal contable de la localidad y los requisitos para elaborar informes locales y del país de origen.

Revisión de concepto

Analizamos los **tipos de cambio de divisas extranjeras** y las maneras en que afectan las operaciones de una EMN en el capítulo 9. Aquí explicamos las responsabilidades del CFO de supervisar las funciones de finanzas y **contabilidad** que tanto se relacionan entre sí. Como veremos, la administración financiera trata con los efectos de los tipos de cambio en las entradas de los estados financieros, tales como las *cuentas por cobrar* y las *cuentas por pagar.*

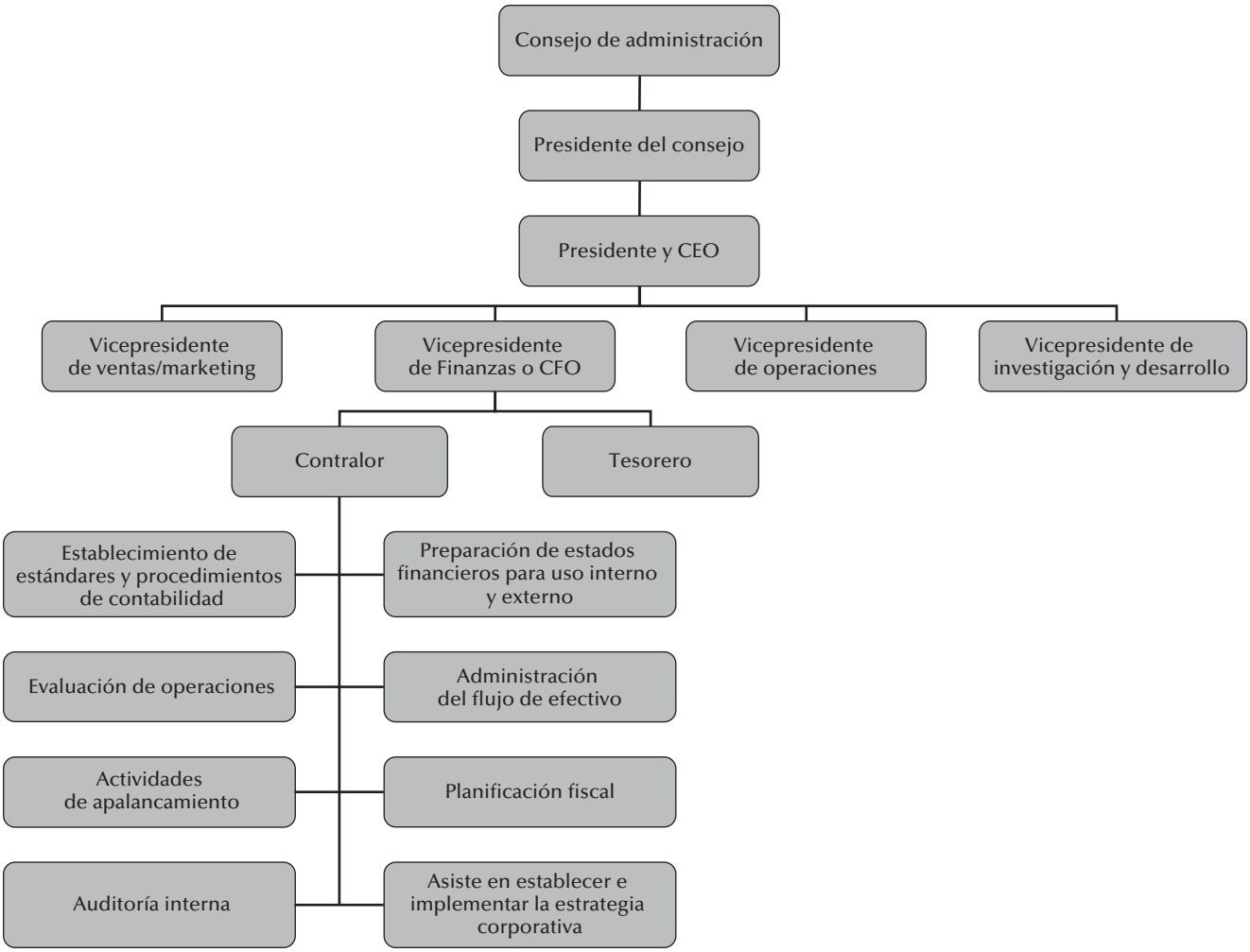
¿QUÉ CONTROLA EL CONTRALOR?

El rol del contralor de una empresa se ha ampliado más allá de las tareas tradicionales de la contabilidad administrativa. Como indica la figura 18.2, el contralor forma parte de la función financiera de una empresa. Algunas de sus responsabilidades típicas se muestran en la figura 18.2, aunque las obligaciones expresas y la ubicación exacta entre el personal de finanzas, el contralor y el tesorero varían de una empresa a otra.

El contralor de hoy participa en toda una variedad de actividades ajenas a las funciones típicas de contabilidad e informes que apoyan la estrategia general de una empresa, tales como la gestión de la cadena de suministro, la evaluación de las potenciales adquisiciones en el extranjero, disponer de una filial o división, gestionar el flujo de efectivo, apalancar riesgos de divisas y tasas de interés, la planificación fiscal, auditorías internas y ayudar a planear la estrategia corporativa. De hecho, todos los contadores de hoy deben tener una perspectiva mucho más amplia de los ne-

FIGURA 18.2 Lo que controla el contralor

Tenemos a nuestro contralor que le reporta ya sea al vicepresidente de finanzas o al director de finanzas. Observe que el área de responsabilidad de nuestro contralor, como sucede con muchos contralores contemporáneos, es doble: no sólo supervisa las actividades de contabilidad sino también las de administración financiera.



El contralor de una empresa multinacional debe mantenerse al tanto de un gran rango de asuntos relacionados ampliamente con la estrategia corporativa más que sólo de las cuestiones contables.

gocios en general —y de los negocios internacionales en particular, para nuestros fines— que los viejos estereotipos de los contadores (vea la figura 18.3).

Tal como señalamos en el capítulo 15 y explicamos aquí con mayor detalle, los gerentes y las filiales que se ubican en el extranjero generalmente son evaluados en la sede con base en datos generados en el sistema de informes de la empresa, los cuales son establecidos y coordinados por la oficina del contralor. El contralor genera informes para su consideración interna, para atender necesidades del gobierno local, para los acreedores, empleados, proveedores, accionistas y eventuales inversionistas, mientras maneja el impacto de muchas diferentes divisas y tasas de inflación en los estados financieros y se familiariza con los sistemas contables de diferentes países.

Al analizar algunas cuestiones clave que enfrentan las empresas multinacionales, este capítulo examina primero cómo difiere la contabilidad alrededor del mundo y cómo los mercados de capital globales están obligando a los países a considerar la convergencia de sus estándares contables y de informes en lo que se intenta trasladarse a un conjunto de estándares globalmente aceptados. Luego examina algunas cuestiones singulares a las que se enfrentan las empresas multinacionales, tales como la contabilidad de las transacciones en moneda extranjera, traducir los estados financieros en otras divisas, informar sobre operaciones extranjeras a los accionistas e inversionistas potenciales, y evaluar el desempeño de las operaciones y los gerentes ubicados en el extranjero.



FIGURA 18.3 Los contadores obtienen un poco de respeto semántico

Fuente: Del *Wall Street Journal*/ Publicado con autorización del Cartoon Features Syndicate

Recuerdas cuando ellos solían ser llamados "cuenta chiles" o "cuenta judías"

Aunque el enfoque aquí se concentra sobre los problemas de las empresas multinacionales, muchas de estas cuestiones afectan a cualquier empresa que haga negocios en el extranjero, incluso a una pequeña importadora o exportadora. Las transacciones en divisas, tales como la denominación de una venta o compra en una moneda extranjera, deben ser registradas contablemente en la divisa de la empresa matriz. Esto es válido tanto para empresas grandes y pequeñas como para empresas de servicio y de manufactura.

Tanto la forma como el contenido de los estados financieros son diferentes en los distintos países.

Contabilidad para las diferencias internacionales

Un problema que enfrenta una empresa multinacional es la variación en los estándares y las prácticas contables entre países, que difieren tanto en forma (o formato) como en contenido (o sustancia). Por ejemplo, los balances generales para las empresas estadounidenses se presentan en el siguiente *formato de balance*:

Activos – Pasivos = Capital de los accionistas

El balance general varía en cuanto al grado de la liquidez de las cuentas presentadas. Algunas empresas comienzan con los activos menos líquidos (los que son más difíciles de convertir rápidamente en efectivo) y van de esos a los más líquidos (como el efectivo), mientras que otras lo hacen a partir de los activos más líquidos a los menos líquidos (como las propiedades, instalaciones y equipos). La primera práctica es muy común entre empresas europeas; la última se usa en las empresas con base en Estados Unidos. Parmalat, por ejemplo, tiene un enfoque de balance general muy similar al de las empresas estadounidenses, excepto que inicia con los activos menos líquidos:

Activos no circulantes + Activos circulantes = Capital de los accionistas + Pasivos no circulantes + Pasivos circulantes

Los balances generales presentados por muchas otras empresas europeas (en especial británicas) incluyendo Marks & Spencer son preparados de una manera distinta, conocida como *formato analítico*:

Activos no circulantes + Activos circulantes – Pasivos circulantes – Pasivos no circulantes = Capital de los accionistas



Marks & Spencer, la empresa minorista británica, tiene operaciones en todo el mundo, incluyendo Dubai en los Emiratos Árabes Unidos. Sus estados financieros en Dubai deben conformarse finalmente con el formato que utiliza M&S para los inversionistas y acreedores en todo el mundo.
Fuente: Peter Bowater/Alamy

Parte de la terminología utilizada al presentar estados financieros varía entre las empresas del mundo. A lo que se refiere una empresa estadounidense como *inventarios* se conoce como *stock* en otros países de habla inglesa, mientras que a los llamados *valores* en Estados Unidos se les conoce como *acciones* en otros lugares. Las empresas estadounidenses, por ejemplo, presentan solamente un conjunto de estados financieros consolidados (llamados también estados de grupo) mientras que las empresas europeas presentan tanto estados de la empresa matriz como de grupo.

OBJETIVOS CONTABLES

El proceso de contabilidad identifica, registra e interpreta eventos económicos.

Es importante que en el proceso de contabilidad se identifiquen, registren e interpreten los eventos económicos. Todos los países necesitan determinar los objetivos del sistema contable que han instituido. Según la **Financial Accounting Standards Board (FASB)**, organización del sector privado que fija los estándares de contabilidad en Estados Unidos, y la **International Accounting Standards Board (IASB)**, organización con sede en Londres que establece las normas contables para que sean usadas en la más amplia comunidad global, el propósito general de los informes financieros debería "proporcionar información financiera sobre la entidad que informa que sea útil para los inversionistas potenciales, los prestamistas y otros acreedores al tomar decisiones acerca de proveer recursos a la entidad". Como se observa en la figura 18.4, existen muchos usuarios de la información financiera en general, pero los principales son inversionistas existentes y potenciales, prestamistas y otros acreedores.[2]

La Financial Accounting Standards Board (FASB) fija los estándares de contabilidad en Estados Unidos.

Es importante identificar a los usuarios primarios, porque un enfoque en diferentes usuarios podría provocar que se liberara distinta información financiera. Por ejemplo, debido a que históricamente los principales usuarios de Alemania han sido los bancos, la contabilidad se ha centrado más en el balance general, que contiene una descripción de los activos de la empresa. En Estados Unidos, sin embargo, los principales usuarios son los inversionistas, así que la contabilidad se ha centrado más en el estado de resultados. Los inversionistas perciben el estado de resultados como indicio del éxito futuro de la empresa, esto afecta el precio de las acciones de la empresa (o precio por acción) y su flujo de dividendos.

Los principales usuarios de la información contable son los inversionistas, empleados, prestamistas, proveedores y otros acreedores comerciales, clientes, gobiernos y sus dependencias, y el público.

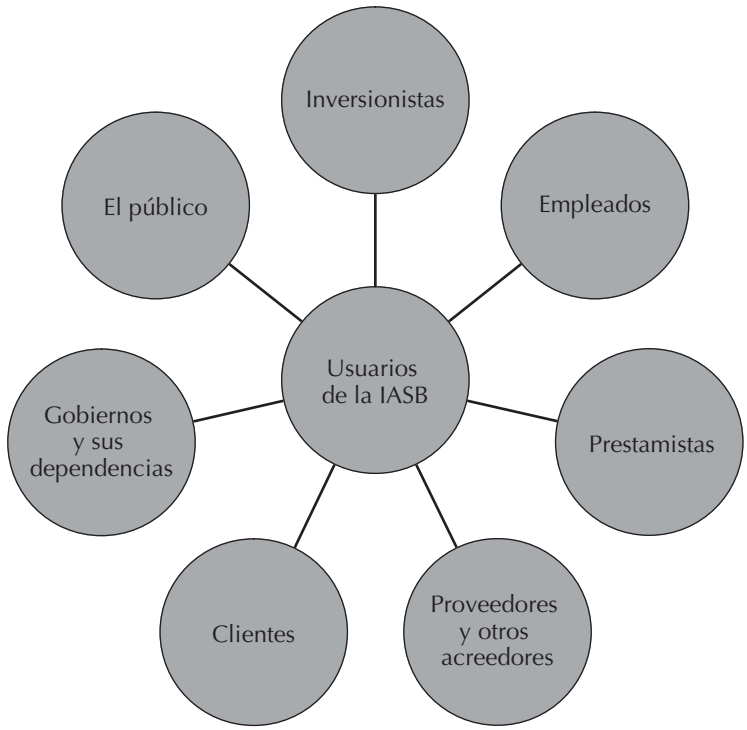


FIGURA 18.4 ¿Quién utiliza la información financiera?

Aunque hay muchos usuarios importantes de la información contable, como se ilustra en esta figura, los usuarios principales tal como los identifica la FASB y la IASB son los inversionistas actuales y potenciales, los prestamistas y otros acreedores. En algunos países, como Estados Unidos, los inversionistas podrían ser más importantes que los prestamistas, y en países como Alemania, los prestamistas (principalmente bancos) han sido históricamente la fuente más importante de fondeo.

Fuente: Financial Accounting Standards Board, "Conceptual Framework: Statement of Financial Accounting Concepts No. 8", cap. 1, The Objective of General Purpose Financial Reporting, párrafos OB2 a OB11.

Revisión de concepto

Al analizar "Cuestiones jurídicas en los negocios internacionales" en el capítulo 3, enumeramos las diversas maneras en que los estándares jurídicos locales pueden afectar a las empresas extranjeras en cuanto a *preocupaciones operacionales* —las formas en que funcionan en una base de día a día—. Naturalmente, estos estándares incluyen estándares de **contabilidad**, y aquí hacemos énfasis en que las actitudes hacia —y, más importante, las regulaciones concernientes a— las prácticas contables varían ampliamente de un país a otro. Recuerde, también, que aunque los organismos que establecen los estándares pueden ser organizaciones públicas o privadas, políticas tales como las que incumben a la **FASB** y los **GAAP** son influidas fuertemente por los gobiernos locales.

FACTORES EN LAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD

La figura 18.5 identifica algunas de las fuerzas que conducen al desarrollo de estándares y prácticas de contabilidad internacionales. Aunque todos los factores mostrados son significativos, su importancia varía por país. Por ejemplo, los inversionistas son influyentes en Estados Unidos y Reino Unido, pero los acreedores (en especial los bancos) han tenido tradicionalmente mayor influencia en Alemania y Suiza. La figura 18.5 es holística porque se enfoca en *todos* los elementos del proceso contable: influencias nacionales e internacionales, usuarios, reguladores, auditores y educadores.

Las cuestiones culturales trascienden todos los países e influyen fuertemente en el desarrollo de la contabilidad. Factores institucionales como los sistemas jurídicos y fiscales tienen gran influencia en los estándares y prácticas contables en la mayor parte del mundo, incluyendo India, Japón, Francia y otros países del sur de Europa, pero son menos importantes en Estados Unidos. Ciertos factores internacionales también tienen peso, como la antigua influencia colonial y la inversión extranjera. Por ejemplo, la mayoría de los países que son miembros actuales o ex miembros de la Mancomunidad de Naciones tienen sistemas contables similares a los de Reino Unido, las antiguas colonias francesas usan el modelo francés, y así sucesivamente. Como se mostrará más adelante, sin embargo, la **convergencia** de los estándares de contabilidad encabezada por el IASB reducirá paulatinamente muchas de estas diferencias.

Las empresas contables internacionales como Deloitte, E&Y, KPMG y PricewaterhouseCoopers, son también importantes fuentes de influencia porque transfieren altos niveles de prácticas de contabilidad y auditoría a todo el mundo. Como observamos en nuestro caso de apertura con Parmalat, las empresas de contabilidad pública también son responsables de asegurar que se sigan las prácticas contables adecuadas y que los estados financieros revelados públicamente representen de modo exacto la posición financiera de una empresa.

La cultura influye en las prácticas de medición y divulgación:

- Medición —cómo valuar los activos.
- Divulgación —presentación de información y análisis de resultados.

DIFERENCIAS CULTURALES EN LA CONTABILIDAD

Las diferencias en las prácticas de medición y divulgación entre países son de interés especial para los inversionistas internacionales —donde *mediciones* significa cómo las empresas valoran sus activos, incluyendo los activos fijos y el inventario, y *divulgación* se refiere a cómo y qué



FIGURA 18.5 Fuentes de influencia en la contabilidad

Cada uno de los aspectos del proceso contable están influidos por toda una variedad de factores internos y externos, y todos son potencialmente importantes. El grado de importancia variará por país.

Fuente: Basado en *The International Journal of Accounting*, vol. 10, núm. 3, Lee H. Radebaugh, Environmental Factors Influencing the Development of Accounting, Objectives, Standards and Practices, p. 41, 1975.

información proveen y analizan las empresas en sus informes anuales e internos para los usuarios externos de los datos financieros.

Mucho del trabajo sobre la cultura y la contabilidad está basado inicialmente en las investigaciones de Hofstede acerca de los elementos estructurales de la cultura, en especial sobre aquellos que afectan con mayor fuerza el comportamiento en las situaciones laborales de las instituciones y organizaciones.[3] El trabajo de Hofstede fue extendido al área contable por Gray,[4] lo que dio por resultado las clasificaciones de los países según sus principios de medición y divulgación, específicamente, secretismo-transparencia y optimismo-conservadurismo.

La matriz de secretismo-transparencia/optimismo-conservadurismo La figura 18.6 muestra las prácticas contables de varias agrupaciones de países dentro de una matriz de los valores culturales de secretismo-transparencia y optimismo-conservadurismo. Con respecto a la contabilidad, las prácticas de secretismo y transparencia indican el grado en que las empresas revelan información al público. Países como Alemania, Suiza y Japón tienden a tener menos transparencia (ilustrando el valor cultural del secretismo) de la que tiene lugar en Estados Unidos y Reino Unido (los países anglosajones que son más transparentes o abiertos con respecto a la divulgación). Nuestro caso de apertura sobre el escándalo de Parmalat demuestra que incluso las empresas que cotizan en intercambios globales piden dinero prestado a los más grandes bancos del mundo, encargan sus estados financieros a las mejores empresas auditoras del mundo, y pueden tener culturas corporativas de secretismo.

Principios de contabilidad generalmente aceptados Además, a medida que las empresas del cuadrante derecho superior de secretismo y conservadurismo usan los mercados de capital más extensamente, se acercan más al modo angloestadounidense. Esto es especialmente cierto de las empresas como Deutsche Bank y DaimlerChrysler, que adoptaron los **principios de contabilidad**

Revisión de concepto

El capítulo 2 está dedicado a ilustrar las muchas maneras en que la cultura local da forma al entorno donde los negocios internacionales se llevan a cabo de un país a otro. Aquí señalamos que la cultura también afecta las diferencias en los enfoques hacia los sistemas y las políticas de **contabilidad**. En el capítulo 2, citamos a Geert Hofstede entre los investigadores que han estudiado las diferencias nacionales en las actitudes y preferencias gerenciales, y aquí usamos las aplicaciones de los hallazgos de Hofstede en el estudio del comportamiento en situaciones laborales como un medio de arrojar luz sobre el efecto de las diferencias culturales en los estándares y prácticas contables.



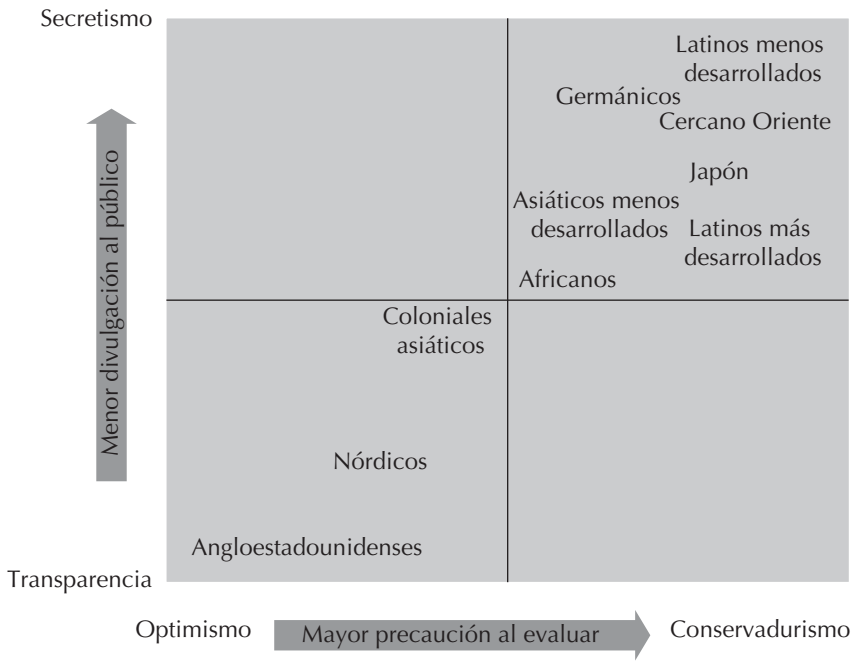


FIGURA 18.6
Matriz de divulgación y evaluación para sistemas de contabilidad nacionales

El eje vertical refleja prácticas relativas a transparencia-secretismo (la medida en que las empresas de un país revelan información al público). El eje horizontal refleja prácticas que representan optimismo-conservadurismo (el grado de precaución tomado por las empresas cuando se trata de evaluar los activos y reconocer ingresos). Observe que (y no sorprende), la transparencia y el optimismo tienden a ir de la mano, igual que lo hacen el secretismo y el conservadurismo.

Fuente: Lee H. Radebaugh y Sidney J. Gray, *International Accounting and Multinational Enterprises*, 5a. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2002) 2002. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons.

El secretismo y la transparencia se refieren al grado en que las corporaciones revelan información al público. Optimismo y conservadurismo se refieren al grado de precaución que muestran las empresas al valuar sus activos y reconocer sus ingresos.

generalmente aceptados (**GAAP**, del inglés Generally Accepted Accounting Principles) estadounidenses para fines de sus informes, tal como es permitido por la ley alemana, antes de pasarse a las **Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS**, del inglés International Financial Reporting Standards**)** como fueron adoptadas por el Comité Internacional de Estándares de Contabilidad. Las IFRS son a la IASB lo que son los GAAP a la FASB. Se refieren a estándares y prácticas que deben ser adoptados. A medida que las empresas con sede en la Unión Europea y otros países en todo el mundo adopten las IFRS, deben volverse más transparentes y optimistas.

Optimismo y conservadurismo (en sentido contable y no político) son el grado de precaución que exhiben las empresas al valuar sus activos y reconocer sus ingresos —una ilustración de las cuestiones de medición mencionadas anteriormente—. Los países más conservadores tienden a subestimar los activos e ingresos, mientras que los países optimistas tienden a ser más liberales en su reconocimiento de los ingresos. Principalmente los bancos financian a las empresas francesas, igual que lo hacen en Alemania y Japón, y los bancos se preocupan por la liquidez. Así que las empresas francesas tienden a ser muy conservadoras cuando registran utilidades que evitan que paguen impuestos y cuando declaran dividendos para acumular reservas de efectivo para atender sus deudas bancarias.

Las empresas británicas son optimistas al reconocer sus ingresos; las estadounidenses son un poco menos optimistas. Las empresas japonesas y las del continente europeo son incluso menos optimistas que las estadounidenses.

En contraste, las empresas estadounidenses querrán mostrar su poder de ganar recursos para impresionar y atraer inversionistas. Las empresas británicas tienden a ser más optimistas en el reconocimiento de sus ganancias que sus contrapartes estadounidenses, pero estas últimas son mucho más optimistas que las empresas del continente europeo y las japonesas.

Clasificación de los sistemas contables

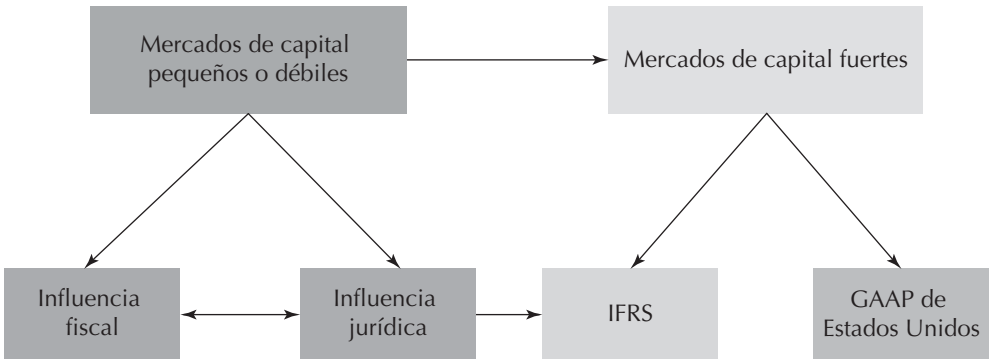
Aunque los estándares y las prácticas contables difieren bastante en todo el mundo, aun así es posible agrupar los sistemas utilizados en varios países según sus características comunes. La figura 18.7 muestra un enfoque útil para hacerlo. Los países que tienen mercados de capital pequeños o débiles tienden a depender más de los bancos, del gobierno y de la riqueza generada interiormente para fondear sus operaciones. Los estándares contables generalmente se basan en la ley fiscal, y a menudo se incluyen en los estatutos jurídicos.

Los países que tienen fuertes mercados de capital, como Estados Unidos, tienden a depender de los estándares contables emitidos por una profesión contable independiente y a menudo reflejan prácticas pragmáticas de negocios más que detallados requisitos jurídicos y fiscales. Los

FIGURA 18.7 Mercados de capital débiles contra fuertes y la influencia en los estándares contables

Como clase, los sistemas contables macro-uniformes se han desarrollado en países con sistemas jurídicos fuertes y codificados. También son formados en mayor medida por influencia del gobierno que por los sistemas contables de base micro, los cuales, como clase, prevalecen en los países donde las prácticas contables se han desarrollado en respuesta a las necesidades pragmáticas de los negocios.

Fuente: Basado en Christopher Nobes y Robert Parker, *Comparative International Accounting*, 7a. ed. (Harlow, Inglaterra: FT Prentice Hall, 2002), 67; y C. W. Nobes, "A Judgmental International Classification of Financial Reporting Practices", *Journal of Business Finance and Accounting* (primavera de 1963).



estándares contables de esos países dependen más de los estándares globales de informes, como las IFRS o los GAAP de Estados Unidos. Observe que las IFRS están más cercanas a la influencia jurídica y fiscal que los GAAP de Estados Unidos. La razón para esta proximidad es que los países ubicados en pequeños mercados de capital se están modernizando para mejorar sus informes financieros y están desplazándose hacia la adopción de las IFRS debido a su naturaleza más flexible y menos detallada. Sin embargo, a menudo se aferran también a sus propios requisitos de informes. Así, India, que anunció haber adoptado las IFRS, no se ha desplazado por completo hacia éstas debido a algunas consideraciones fiscales únicas para este país. Por otro lado, si hubiesen intentado adoptar los GAAP estadounidenses, hubieran tenido que hacerlo en su totalidad. Como analizaremos más adelante en el capítulo, las IFRS y los GAAP estadounidenses están intentando acercarse unas a otros pero aún hay una serie de cuestiones que necesitan ser resueltas.

DE SISTEMAS MACRO-UNIFORMES A SISTEMAS DE BASE MICRO

Los sistemas macro-uniformes están formados más por la influencia del gobierno, mientras que los de base micro apoyan la práctica de negocios pragmática.

La figura 18.7 refleja la diferencia entre los sistemas macro-uniformes y los de base micro en la generación de estándares contables. Los sistemas macro-uniformes, los cuales suelen ser más típicos de los mercados de capital débiles, están formados más por la influencia del gobierno que los sistemas de base micro. Las principales influencias contables en los países que encajan en la categoría macro-uniforme son un fuerte sistema jurídico —codificado especialmente en lugar de la ley común— y la ley fiscal. Por ejemplo, Brasil es un país que tiene una fuerte tradición jurídica, y ahí deben seguirse los estándares contables adoptados en la ley. Otro aspecto de la influencia de la ley es la ley fiscal. Cuando la ley fiscal domina, lo cual es tradición en la mayoría de los países del sur de Europa, las autoridades fiscales utilizan los estados financieros estatutarios preparados según las normas contables locales para determinar los pasivos fiscales. Así, los estándares contables son basados en impuestos, y la ley requiere que se sigan. Los sistemas macro-uniformes también tienden a ser más conservadores y secretos sobre su divulgación. Los países del antiguo bloque soviético y China también encajarían en la categoría macro, igual que la mayoría de los países de Medio Oriente, África y Latinoamérica.

Los sistemas de base micro incluyen características que apoyan la práctica de negocios pragmática y que han evolucionado a partir del sistema británico. Estados Unidos es ejemplo de un país que encaja en la categoría micro. Exhibe mayor optimismo y transparencia que los países ubicados en la categoría macro, y depende menos de requisitos jurídicos y fiscales que los países macro-uniformes, como Alemania, Francia y Japón. El foco tiende a estar más en los mercados de capital y menos en los bancos y autoridades fiscales. Eso no quiere decir que bancos e impuestos no sean importantes, pero existe una separación en la mayoría de los casos entre el ingreso fiscal y el ingreso que se inyecta a los mercados de capital, y los bancos tienden a ser menos importantes que los inversionistas.

Otros países que se asemejan mucho a Estados Unidos son México y Canadá, dos miembros del TLCAN, aunque México también proviene de una fuerte tradición jurídica y fiscal heredada de sus raíces españolas. El modelo británico también es de base micro, pero depende aún menos de las influencias jurídicas y fiscales que el de Estados Unidos. Los actuales y anteriores miembros de la Mancomunidad de Naciones, como Bahamas, Australia y Nueva Zelanda, también encajan en esta categoría.[5]

MERCADOS DE CAPITAL FUERTES CONTRA DÉBILES

Revisión de concepto

Al analizar "Integración económica regional" en el capítulo 8, observamos que el momento de inercia hacia la cooperación en bloques tales como la Unión Europea y TLCAN se ha volcado hacia áreas de negocios internacionales que están más allá del terreno meta original del comercio y los aranceles. Aquí citamos desarrollos en áreas tales como la **convergencia** contable —en especial en el caso de la UE— como ejemplos particularmente buenos de este fenómeno.

La figura 18.7 muestra los mercados de *capital fuertes* y los de *capital débiles* como si estuvieran en dos cajas separadas. Sin embargo, observe el desplazamiento gradual de los mercados de capital débiles hacia los fuertes y de las influencias jurídicas hacia las IFRS. Los mercados emergentes están creciendo en importancia, como se expondrá en el capítulo 19, por lo que los países se ven obligados a considerar la transición a las IFRS, especialmente para sus empresas más grandes que están cotizando en sus propios mercados de valores y para las que cotizan también en otros mercados como los grandes mercados bursátiles de Estados Unidos y Europa. Las influencias jurídica y fiscal siguen siendo importantes, especialmente para los informes individuales de las empresas, pero los informes consolidados son más propensos a estar preparados según las IFRS o los GAPP de Estados Unidos debido a las demandas de los mercados de valores.[6]

DIFERENCIAS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

La conclusión es que las empresas multinacionales necesitan adaptarse a diferentes sistemas de contabilidad en todo el mundo, lo cual hace que la función de contabilidad sea más compleja y costosa. Los estados financieros de una empresa, por ejemplo, no sólo incluyen los propios estados, sino también las notas a pie de página que los acompañan. Las empresas que cotizan en las bolsas de valores generalmente proporcionan un estado de ingresos, un balance general (también conocido como estado de posición financiera, declaración de patrimonio de los accionistas, estado de flujos de efectivo) y detalladas notas a pie de página como parte importante de su informe anual. Los estados financieros de un país difieren de los de otro país en cuatro maneras principales:

Los países pueden distinguirse entre aquellos con un mercado de capital fuerte y un mercado de capital débil y según las orientaciones de sus accionistas.

1. Idioma.
2. Moneda.
3. Tipo de declaración (incluyendo el formato y el alcance de la divulgación de las notas a pie de página).
4. GAAP subyacentes sobre los que se basan los estados.

Principales características de los informes:

- Idioma.
- Moneda.
- Tipo de declaración.
- Formato del estado financiero.
- Alcance de la divulgación de las notas a pie de página.
- GAAP subyacentes sobre los que se basan los estados financieros.

Diferencias lingüísticas El inglés tiende a ser la primera opción de las empresas que optan por capitalizarse en el extranjero. Por ejemplo, la empresa alemana Daimler emite sus estados financieros tanto en alemán como en inglés, mientras que la firma sueca de telecomunicaciones Ericsson ofrece sus informes anuales en sueco e inglés.

Muchas empresas proveen una cantidad significativa de información en sus páginas de inicio de internet. Los gerentes pueden sólo hacer clic en el botón del idioma deseado para obtener toda la información que se proporciona en ese idioma. La página de inicio de Ericsson está llena de información para personas de todo el mundo. Incluso tiene un enlace que da información financiera y general en portugués para los lectores brasileños. Sin embargo, en su enlace brasileño, ofrece enlaces a su informe anual sólo en inglés y sueco.

Diferencias de moneda Las empresas del mundo preparan sus estados financieros en monedas diferentes. Los de Daimler están en euros; los de Ericsson, en coronas suecas; Coca-Cola utiliza dólares estadounidenses; y así sucesivamente. En su informe anual de 2010, Adidas proporcionó su información financiera en euros y divulgó información sobre las políticas de conversión de moneda de la empresa, también dio el tipo de cambio promedio del dólar estadounidense, de la libra esterlina, el yen japonés, el rublo ruso y el yuan chino para permitir a los inversionistas hacer las conversiones apropiadas de euros a estas monedas.[7]

Diferencias en los tipos de estados Como se observó anteriormente en este capítulo, el formato de los estados financieros no es un gran problema, pero puede resultar confuso leer un balance general preparado en un formato analítico cuando alguien está acostumbrado a verlo en el formato de balance. Un área importante de diferencias es el uso de notas a pie de página. Las revelaciones de las notas a pie de página incluidas en los informes de países con fuertes mercados de capital, como Estados Unidos, tienden a ser muy completas. Una mayor transparencia es sinónimo de una más amplia divulgación de las notas a pie de página. Las empresas que cotizan en varias bolsas de valores, como Daimler AG, tienen extensas notas a pie de página porque deben cumplir con los requisitos de información de una comunidad inversionista global.

Diferencias en el uso de GAAP Un obstáculo importante para capitalizarse en diferentes países es tener que lidiar con requisitos contables y de divulgación muy variables. Aunque este problema está disminuyendo a medida que más bolsas de valores y países permiten el uso de las IFRS, algunos países se preocupan más sobre esas diferencias que otros. Además, la mayoría de los países podrían aplicar un conjunto de normas de contabilidad para grupos consolidados mientras utilizan otro conjunto para las empresas individuales incluidas en el grupo. En esta situación, las empresas individuales de un grupo deben utilizar normas de contabilidad locales que generalmente están ligadas a los requisitos jurídicos y son la base para su contabilidad fiscal. Los estados financieros consolidados, que se utilizan para los mercados de capital y no con fines fiscales, son preparados por un conjunto diferente de estándares, tales como las IFRS. Las empresas estadounidenses no tienen la misma situación. Sólo revelan los estados financieros consolidados, no los estados financieros individuales de la empresa. Hay algunas diferencias para la contabilidad fiscal, pero se concilian en los estados financieros en lugar de en los estados individuales para cada empresa incluida en un grupo.

Principales enfoques para lidiar con las diferencias contables y de informes:

- Reconocimiento mutuo.
- Conciliación con los GAAP locales.
- Reelaboración de los estados financieros en términos de los GAAP locales.

Reconocimiento mutuo y conciliación Antes del aumento en la importancia de los mercados mundiales de capital, era común para la mayoría de los países aplicar el principio de **reconocimiento mutuo**, por el cual un regulador, como la bolsa de valores de Alemania, aceptaría los estados financieros en GAAP estadounidenses de una empresa de Estados Unidos que deseara cotizar en bolsa en Alemania. Antes del requisito de 2005 de que las empresas de la Unión Europea proporcionaran estados financieros preparados según las IFRS, algunas empresas alemanas como Daimler y Deutsche Bank preparaban sus estados financieros consolidados según los GAAP estadounidenses, como lo permitía la ley alemana en ese momento. Esto les facilitaba cotizar en la bolsa de valores de Nueva York. Sin embargo, se abandonó esta práctica y comenzaron a aplicarse las IFRS en 2007. En el informe anual de 2010 de Daimler, se indicó que "los estados financieros consolidados de Daimler AG y sus filiales fueron elaborados según el apartado 315a del Código de Comercio Alemán (HGB), las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS), y con las interpretaciones relacionadas emitidas por (IASB) tal como fue adoptado en la Unión Europea".

Estados Unidos utiliza dos enfoques: la adopción de estándares estadounidenses o la **conciliación**, mediante la cual una empresa puede cotizar en recibos de depósito estadounidenses en una bolsa de valores de Estados Unidos y luego conciliar los GAAP de su país de origen con los GAAP de Estados Unidos en un estado especial llamado formulario 20-F de ingresos netos y patrimonio de los accionistas. Éste es el enfoque que Daimler utilizó antes de aprobar los GAAP estadounidenses para sus estados financieros consolidados. Sin embargo, desde 2007, la SEC permite a los emisores extranjeros cotizar sin declaración de conciliación siempre y cuando preparen sus estados financieros en completo cumplimiento de las IFRS. La Unión Europea iba a requerir a las empresas estadounidenses que desearan cotizar en las bolsas europeas a que cotizaran de acuerdo con las IFRS. Sin embargo, anunció en 2008 que permitiría que las empresas estadounidenses continuaran cotizando en el mercado de la Unión Europea usando los GAAP estadounidenses, dado el avance de la convergencia y el hecho de que los GAAP estadounidenses y las IFRS son esencialmente equivalentes. Además, el abandono de la SEC de la conciliación 20-F para las empresas europeas que usen las IFRS fue un factor contribuyente.[8]

La convergencia es el proceso de alinear los diferentes principios contables generalmente aceptados (GAAP) en conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) emitidas por la IASB.

Principales fuerzas que conducen a la convergencia:

- Orientación hacia el inversionista.
- Integración global de los mercados de capital.
- Necesidad de las empresas multinacionales de capital extranjero.
- Armonización regional política y económica.
- Deseo de las empresas multinacionales de reducir los costos de la contabilidad y los informes.
- Esfuerzos de convergencia de los organismos que establecen los estándares.

Estándares internacionales y convergencia global

Históricamente, los GAAP de Estados Unidos han sido el estándar internacional debido al tamaño de los mercados de capital más importantes de Estados Unidos y a la necesidad de empresas ubicadas en lugares de todo el mundo de cotizar en estas bolsas de valores para capitalizarse. Eso obligó a los emisores extranjeros a adoptar cualquiera de los GAAP de Estados Unidos o a conciliar sus estados financieros con ellos a través del formulario 20-F.

A pesar de las muchas diferencias entre las normas contables y las prácticas de todo el mundo, varias fuerzas están conduciendo a la convergencia:

- Un movimiento para proporcionar información compatible con las necesidades de los inversionistas.
- La integración global de los mercados de capital, lo que significa un acceso más fácil y rápido a las oportunidades de inversión en todo el mundo y, por lo tanto, surge la necesidad de tener una información financiera más comparable.
- La necesidad de las empresas multinacionales de capitalizarse fuera de los mercados de capital de su país de origen mientras generan tan pocos estados financieros diferentes como sea posible.
- Armonización regional política y económica, como los esfuerzos de la Unión Europea que afectan la contabilidad y otros factores de comercio e inversión.
- La presión de las empresas multinacionales para tener estándares más uniformes que permitan mayor facilidad y reduzcan los costos en la información general de cada país.

PRIMEROS PASOS EN LA CONVERGENCIA

Establecido en 1973, el International Accounting Standards Committee (IASC), antecesor de la IASB, comenzó a trabajar en pro de la armonización de los estándares de contabilidad mediante la emisión de un conjunto de Normas Internacionales de Contabilidad (IAS) que esperaba utilizara todo mundo. Sus estándares originales tenían un fuerte enfoque hacia los mercados de capital



FIGURA 18.8
Desarrollo de los sistemas de contabilidad en Occidente

Los resultados financieros dependen de los estándares de contabilidad que siga una empresa. Cuanto mayor es la diferencia entre el país de origen y los GAAP locales, mayor es la diferencia a ajustar en la información financiera. Sin embargo, el cambio a las IFRS para hacer informes grupales en los mercados de valores debería reducir las diferencias.

Fuente: Theresa McCracken/Cartoon Stock.

para que pudieran ser utilizados en todo el mundo y facilitaran el libre flujo de capital. Con este objetivo, el IASC tendía a inclinarse más hacia las tradiciones de Estados Unidos y Reino Unido en lugar de hacia los sistemas basados en las leyes y los impuestos de Alemania y Francia, donde el fondeo era más del dominio de los bancos que de los mercados de capital de base amplia. Esto generó cierta hostilidad en otros países, a los que desagradaba la similitud con las normas estadounidenses. Además, éstas eran a menudo muy laxas, con demasiadas opciones para poder captar el apoyo de todos.

La Organización Internacional de Comisiones de Valores aceptó un conjunto básico de normas contables emitidas por la IASB en el que pueden tener confianza los reguladores de valores.

El punto de inflexión en la importancia de las IAS se produjo en 1995, cuando la **Organización Internacional de Comisiones de Valores** (**IOSCO**, por sus siglas en inglés) anunció públicamente que las apoyaría si el IASC elaboraba un conjunto de estándares básicos aceptables para IOSCO. IOSCO es importante porque forma parte de los reguladores de la mayoría de los mercados de valores del mundo, incluyendo la SEC en Estados Unidos. En mayo de 2000, el IASC completó un conjunto básico de estándares aceptables para IOSCO, y los reguladores del mercado de valores comenzaron el proceso de convencer a sus elaboradores de estándares de que adoptaran las IFRS.

COMITÉ INTERNACIONAL DE ESTÁNDARES DE CONTABILIDAD

En marzo de 2001, el IASC fue reorganizado para convertirlo en la International Accounting Standards Committee Foundation (que ahora se llama Fundación IFRS) y la International Accounting Standards Board (IASB). La Fundación IFRS es la entidad matriz de la IASB, que asumió las principales funciones normativas del antiguo IASC.[9] La IASB es responsable de establecer las normas, y los fideicomisarios de la Fundación IFRS son responsables de supervisar las actividades de la IASB, así como de revisar su eficacia, designar miembros de la junta y proporcionar financiamiento para las actividades de la junta. Los fideicomisarios de la fundación buscan y nombran a los miembros de la IASB. Están en funciones durante tres años y provienen de diferentes regiones del mundo. Seis deben ser seleccionados de la región de Asia y Oceanía, seis de Europa, seis de América del Norte, uno de África, uno de Sudamérica y dos del resto del mundo.[10] Los fideicomisarios también nombran a los miembros al Consejo Asesor de las IFRS que proporciona asesoramiento estratégico a la IASB. Los fideicomisarios son miembros del Comité de Interpretaciones de las IFRS, el cual se encarga de revisar cuestiones contables no incluidas en las IFRS existentes y de la expedición de las interpretaciones de las IFRS para las cuales puedan existir interpretaciones no satisfactorias o contradictorias. Así, la nueva estructura del proceso normativo de las IFRS incluye un montón de guías e influencias de todo el mundo y de diferentes sectores de la economía global.

La IASB está intentando armonizar los estándares de contabilidad a través de la emisión de Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS).

Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) Cuando la IASB fue organizada, todos los antiguos estándares del IASC se adoptaron, y la junta comenzó a revisar cada uno de los estándares para mejorarlos. A continuación, la junta comenzó a emitir las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera; por lo que, cuando usamos el término *IFRS*, nos referimos tanto a las nuevas normas como a la antiguas IAS. Los objetivos de la Fundación IFRS y de la IASB son generar normas de alta calidad que pueden ser utilizadas en todo el mundo y que también pueden ser utilizadas por los emisores de normatividades nacionales para lograr el objetivo final de convergencia de normas a nivel internacional.

La FASB y la IASB están intentando hacer converger sus normas a través de una variedad de diferentes actividades.

La relación entre FASB e IASB La IASB y la FASB han estado trabajando estrechamente para lograr la convergencia de las normas contables. En el pasado, los dos organismos no han competido entre sí precisamente, pero sí mantenían una distancia profesional. Éste ya no es el caso —en 2002 llegaron al Acuerdo de Norwalk, prometiendo ejercer sus mejores esfuerzos para:

a. Emprender un proyecto a corto plazo destinado a eliminar una variedad de diferencias individuales entre los GAAP estadounidenses y las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, las cuales incluyen las Normas Internacionales de Contabilidad, IAS);

b. Eliminar otras diferencias entre las IFRS y los GAAP estadounidenses que permanecieran al 1 de enero 2005, mediante la coordinación de sus futuros programas de trabajo, es decir, a través de la mutua realización de proyectos específicos y sustanciales que ambas juntas abordarían al mismo tiempo;

c. Continuar el progreso en los proyectos conjuntos que están realizando en este momento; y
d. Animar a sus respectivos cuerpos interpretativos de coordinar sus actividades.[11]

La convergencia implica una meta y un camino para alcanzarla. El objetivo es eliminar las diferencias que hay entre las normas contables de la FASB y la IASB. El proceso de convergencia (o el camino) toma varias formas. En un principio, las dos entidades identificaron los estándares que fácilmente podrían ser convergentes. Ahora que tienen proyectos conjuntos para establecer nuevas normas, están tratando de eliminar las diferencias existentes en un proyecto de convergencia a corto plazo para los estándares con los que debería ser fácil lograr la convergencia, y la FASB está explícitamente considerando el impacto de las IFRS en todas las normas que establece. Algunas normas más complicadas son parte de un proceso de convergencia a largo plazo.[12]

Sin embargo, el establecimiento de estándares en Estados Unidos depende de la cooperación de la SEC, cuya misión es "proteger a los inversionistas, mantener mercados justos, ordenados y eficientes, y facilitar la formación de capital".[13] Si bien la SEC no establece normas de contabilidad, sí faculta a la FASB para hacerlo, ya que las empresas —tanto extranjeras como nacionales— que deseen capitalizarse en Estados Unidos deben seguir las directrices de la SEC. Como ya mencionamos, la SEC permitió a los emisores privados extranjeros que se adhirieran a las IFRS que eliminaran el suministro de información solicitado en el formulario 20-F para conciliar los GAAP de las IFRS con los GAAP de Estados Unidos. También propuso la creación de una hoja de ruta que podría dar lugar a que las empresas estadounidenses queden autorizadas a cotizar en Estados Unidos de acuerdo con las IFRS. En la propuesta, que *no* era una regla, la SEC identificó varios hitos que debían cumplirse, incluidas mejoras a las IFRS, rendición de cuentas y financiamiento de la Fundación IFRS. En la hoja de ruta, la SEC no identificó una "fecha cierta" para la adopción de las IFRS.

De acuerdo con la hoja de ruta propuesta, las empresas podrían estar autorizadas a emitir estados financieros en Estados Unidos usando las IFRS ya en 2014 para las empresas más grandes de Estados Unidos, seguidas por otro grupo en 2015, y el último grupo de empresas más pequeñas en 2016.[14] La SEC también propuso una regla para ciertas compañías estadounidenses que cumplieran con ciertos criterios para adoptar las IFRS en 2009. Sin embargo, a partir de mediados de 2011, no se han tomado decisiones finales acerca del proceso de convergencia final.

Respuesta europea a la convergencia El cuerpo principal de los requisitos de información financiera para las sociedades de responsabilidad limitada en la Unión Europea consta de dos directivas emitidas por el Consejo europeo. Por lo tanto, es importante entender que las IFRS y las interpretaciones deben ser aprobadas por el Parlamento europeo y el Consejo europeo y adoptadas como una regulación oficial por la Comisión europea para tener personalidad jurídica en la Unión Europea.[15] Esto ilustra la importancia del proceso político en la adopción de las IFRS. Antes del desarrollo de la IASB, la Unión Europea estaba trabajando para armonizar las prácticas de presentación de informes y coordinar mejor los mercados financieros. Para mejorar este proceso, apoyó los esfuerzos de la IASB y, en la primavera de 2002, ordenó a sus países miembros adoptar las IFRS para el año 2005. En el caso de la Unión Europea, esto significó que 7 mil empresas que cotizan en bolsa comenzaran a utilizar las IFRS en sus estados financieros consolidados de 2005.[16] Las dos razones principales para que la Unión Europea impulsara las IFRS fueron que esto le permitía influir en las normas de la IASB y evitar el financiamiento y desarrollo de un cuerpo normativo competidor.[17] Al trabajar en conjunto con la IASB, la Unión Europea evitaría depender de las normas elaboradas en Estados Unidos para la presentación de informes en el mercado de capitales.

La Unión Europea ha adoptado la mayoría de las normas a la letra, pero ha "tallado" o suspendido la norma sobre instrumentos financieros debido en gran parte a la presión política de los bancos franceses, lo cual ha sido un problema. El temor es que la Unión Europea podría terminar teniendo su propia versión de las IFRS, como resultado de las presiones políticas, en vez de un juicio contable sensato. Así que la UE dictaminó que debía aprobar las IFRS oficialmente antes de que tuvieran fuerza de ley. Estableció su propio proceso consultivo para revisarlas y recomendar si eran aceptables para sus países miembros. Como resultado, las empresas europeas, como se indicó anteriormente en el capítulo con el ejemplo de Daimler AG, deberán declarar que adoptaron las IFRS "como fueron adoptadas por la UE". Eso significa que por recomendación de la Unión Europea, las empresas de los países miembros pueden "optar por no incluir" o "quitar" ciertos estándares, ello significa que podrían terminar con su propia versión de las IFRS. El proceso de convergencia ha sido muy inquietante para algunos europeos, porque sienten que la cercana

cooperación de la IASB y la FASB está haciendo que las nuevas IFRS sean sospechosamente similares a los estándares emitidos por la FASB. Sin embargo, seis de los fideicomisarios de la FASB son europeos y seis de Norteamérica, incluyendo Canadá, así que Estados Unidos ciertamente no domina la Fundación IFRS.

La aplicación completa de las IFRS en varios países y bajo diversos regímenes regulatorios es difícil de juzgar. No todos los países requieren que las empresas se adhieran a todas las IFRS.

Las primeras reacciones de las distintas partes a la adopción de las IFRS por las empresas europeas han sido interesantes. Aunque las empresas de los países de la UE adoptaron las IFRS en 2005, existen diversas interpretaciones y aplicaciones. Algunas empresas utilizan un amplio juicio en la aplicación, mientras que otras utilizan una forma adaptada con cambios o interpretaciones alternativas con base en distintos tratamientos contables nacionales. Por otra parte, las versiones de la UE de las IFRS no son las IFRS completas como fueron aprobadas por la Unión Europea. Nuestro caso de cierre examina el proceso mediante el cual la empresa sueca Ericsson ha configurado una versión europea de las IFRS como una forma de responder a sus necesidades particulares en la generación de estados financieros.



Existen diferencias de opinión sobre cómo deben aplicarse las IFRS a través de las fronteras, incluso dentro de la propia Unión Europea. El Comité de reglamentación contable de la Comisión europea debe "recomendar la aprobación" de las nuevas normas e interpretaciones, que luego deben ser seguidas por la adopción de las nuevas normas e interpretaciones de la propia Comisión.[18] También han surgido preocupaciones en cuanto a cómo serán aplicadas las nuevas reglas. Si las empresas revelan que sus estados financieros han sido emitidos de acuerdo con las IFRS, corresponde a los auditores externos independientes la verificación de que están cumpliendo con las IFRS. Este principio implica que la calidad de la profesión de auditoría es la misma en todo el mundo, lo cual es una dudosa suposición.

La aplicación de las IFRS es una preocupación importante.

En Europa existen diferencias en cuanto al poder relativo de los órganos reguladores del gobierno y a los enfoques del sector privado para el establecimiento de normas de contabilidad. Francia tiene el organismo gubernamental regulador más restrictivo y poderoso. Las diferencias en el poder regulatorio y de las estructuras puede producir diferencias en la aplicación de las reglas contables. Será interesante observar hasta qué punto se imponen y aplican las IFRS en los países donde han sido adoptadas. Además, la adopción de las IFRS en la Unión Europea sólo es aplicable a las empresas que cotizan en bolsa. Las empresas privadas aún han de utilizar los GAAP locales, aunque la IASB emitió un conjunto de normas en 2009 para las PYME.[19]

En breve, la SEC podría permitir a las empresas que cotizan en Estados Unidos hacer informes de sus resultados financieros utilizando las IFRS.

Convergencia y reconocimiento mutuo El paso a la convergencia añade un giro interesante al reconocimiento mutuo. La versión actual de reconocimiento mutuo en Estados Unidos es que a los emisores extranjeros se les permite cotizar valores mediante las IFRS completas sin conciliación con los GAAP de Estados Unidos. Los miembros de la Unión Europea pueden utilizar el formulario de la Unión Europea de las IFRS y todavía quedar exentos de la conciliación con los GAAP estadounidenses. Sin embargo, el reconocimiento mutuo no se extiende a las empresas que generan estados financieros según los GAAP de su país de origen. Todavía están obligadas a expedir el formulario 20-F. A principios de 2007, cuando hubo un gran apoyo para la convergencia de las IFRS, los representantes de la SEC y del Tesoro de Estados Unidos hicieron declaraciones que apoyaban el reconocimiento mutuo de las IFRS en Estados Unidos.

Hay dos cosas que han cambiado el panorama para la convergencia. La primera es la crisis económica mundial, que desvía la atención de la convergencia hacia los intentos de resolver la crisis crediticia y la recesión global. La segunda es el nombramiento de un nuevo presidente de la SEC, quien se ve menos inclinado a seguir la hoja de ruta propuesta para la convergencia que su predecesor. En 2011, el camino hacia la convergencia se volvió aún más complicado ya que los gobiernos de Europa y Estados Unidos parecían estar más preocupados acerca de la regulación financiera y las crisis presupuestarias que sobre la convergencia. Sin embargo, el G20 se reunió en 2009 y recomendó encarecidamente la adopción de las IFRS en todo el mundo, lo que dio un apoyo incluso más fuerte para el trabajo de la IASB. En diciembre de 2010, al director de contabilidad de la SEC se le ocurrió la idea de la "convergenaprobación" como el enfoque que la SEC podría seguir en el futuro, lo cual es una combinación de convergencia y aprobación. La parte convergencia se refiere a la terminación del Memorando de Entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) previsto en el Acuerdo de Norwalk, y la parte de aprobación implicaría que la FASB aprobara las futuras IFRS según lo considere apropiado en el contexto de los mercados de capital estadounidenses.[20] Sin embargo, un comisionado de la SEC comentó en junio de 2011 que la SEC debía incorporar las IFRS para los emisores estadounidenses.[21]

Punto

¿Debería permitírsele a las empresas estadounidenses cerrar el hueco?

Punto **Sí** Una cuestión importante para los inversionistas de todo el mundo es obtener información confiable y comparable a partir de los estados financieros para poder evaluar y comparar empresas. Los acreedores y otros usuarios generalmente necesitan esta información para tomar decisiones bien informadas sobre una base global. A medida que la composición del mundo de los negocios fue pasando de las economías nacionales hacia una economía global, nunca había sido mayor la necesidad de poseer un conjunto único de estándares de informes financieros. Las IFRS son necesarias para las entidades que cotizan en bolsa en muchos países, por ejemplo, todos los países comprendidos en la Unión Europea, Canadá, Australia, Corea y Turquía. Otros países han establecido fechas de implementación más allá de 2011, y muchos otros están considerando cómo y cuándo adoptar las IFRS.

Los GAAP estadounidenses y las IFRS son de los dos conjuntos de estándares más reconocidos actualmente, y cada vez se irán pareciendo más entre sí hasta ser idénticos. Los esfuerzos combinados de la IASB y de la FASB en su proyecto de convergencia han acercado las IFRS y los GAAP estadounidenses más que nunca antes. La SEC permite actualmente a las empresas extranjeras que cotizan en las bolsas estadounidenses que utilicen las IFRS para presentar sus informes financieros y deberían también permitírselo a las empresas estadounidenses. Con esto no sólo Estados Unidos sería más parte de la economía global, sino que las empresas estadounidenses también podrían capitalizarse más puesto que los inversionistas que las utilizan estarían más familiarizados y serían capaces de mantenerse al día con un solo conjunto internacional de estándares.

Los inversionistas estadounidenses también se beneficiarían. Se familiarizarían más con los estándares internacionales y se sentirían más aptos para invertir en las empresas internacionales. A medida que el hueco entre las IFRS y los GAAP estadounidenses se cierre, la calidad de la información financiera presentada bajo las IFRS no será inferior a lo que ha sido bajo los GAAP.

El enfoque "basado en principios" de las IFRS en realidad podría mejorar la calidad de la información financiera y ayudar a la economía a evitar algunos de los escándalos que han ocurrido debido a la manipulación de tecnicismos presentes en el sistema que está más "basado en reglas" de los GAAP estadounidenses. La contabilidad basada en principios significa que los reguladores identifican los principios centrales en un marco conceptual utilizado para establecer los estándares y entonces intentan establecer reglas simples pero que se ajustan a los principios. Un sistema basado en reglas es muy técnico jurídicamente, con mucho detalle y dificultad. Por último, si Estados Unidos no adopta las IFRS, se arriesga a quedar fuera del debate para el establecimiento de nuevos estándares. El resto del mundo será responsable de hacerlo.

Contrapunto

¿Debería permitirse a las empresas estadounidenses cerrar el hueco?

Contrapunto **No** Es poco realista suponer que las IFRS serían adecuadas para el entorno económico particular de Estados Unidos. Como la economía más grande del mundo, con el mercado de capitales más grande y más sofisticado, Estados Unidos debería tener los estándares de información financiera más rigurosos y transparentes del mundo. Muchas empresas de todo el mundo siguen preparando su información financiera de acuerdo con los GAAP de Estados Unidos porque históricamente ha sido el conjunto de estándares más confiable del mundo, fueron diseñados para presentar información que sea tanto relevante como confiable. Los GAAP están establecidos en más de 25 mil páginas, comparadas con 2500 de las IFRS; así que no hay forma de que las IFRS sean tan meticulosas, amplias y receptivas ante las cuestiones que existen dentro de la economía de Estados Unidos.

Al permitir a las empresas estadounidenses el uso de las IFRS se impondría un costo tremendo en esa economía. Las empresas que cotizan en bolsa necesitarían contratar empleados capacitados y destacados en la aplicación de las IFRS. Las empresas contables estadounidenses serían responsables de la capacitación de sus auditores existentes en IFRS, de contratar nuevos empleados y capacitarlos, o de contratar a expertos en IFRS ya existentes. Esta capacitación y/o contratación colocaría cargas tremendas tanto de tiempo como de dinero en esas importantes empresas, las cuales aún serían consideradas responsables de cumplir con los rigurosos estándares de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) y de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.

Las diferencias entre las IFRS y los GAAP de Estados Unidos, aunque cada vez son más insignificantes, aún existen. Los estándares no son directamente comparables, lo cual podría ser un problema para los inversionistas que podrían tener dificultades para ver las diferencias. Además, parece existir más de un conjunto de IFRS: (1) las IFRS como son emitidos por la IASB, (2) las IFRS como fueron adoptados por la Unión Europea, y (3) las IFRS como son aplicadas y adoptadas en cada país individual. ¿Cómo se asegurarán los inversionistas de cuál conjunto está siendo usado por las diferentes empresas, y cómo será comparable esa información?

Valioso dinero ya invertido podría abandonar Estados Unidos y ser invertido en corporaciones extranjeras que ni siquiera coticen en el país a medida que los inversionistas estadounidenses se vuelven más expertos en analizar estados financieros preparados de acuerdo con las IFRS. Y con más oportunidad para la interpretación y discrecionalidad al aplicar las IFRS, más escándalos contables podrían surgir cuando las empresas estadounidenses usen las IFRS que estarán más "basadas en principios" en lugar de los GAAP de Estados Unidos más "basados en reglas".

Transacciones en monedas extranjeras

Cuando una empresa tiene operaciones fuera del mercado nacional, debe preocuparse por el registro adecuado y la contabilidad subsecuente de activos, pasivos, ingresos y gastos que son medidos o denominados en moneda extranjera. Estas transacciones pueden ser resultado de la compra y venta de bienes y servicios, así como de pedir y otorgar préstamos en moneda extranjera.

REGISTRO DE TRANSACCIONES

En cualquier momento que un importador tenga que pagar por equipo o mercancía en una moneda extranjera, deberá intercambiar su propia moneda por la del exportador para realizar el pago. Suponga que Sundance Ski Lodge, una empresa estadounidense, importa esquís de un proveedor francés por €5 mil y acuerda pagarle en euros cuando el tipo de cambio es de $1.4500 por euro. Sundance registra lo siguiente en sus libros:

Compras	7250	
Cuentas por pagar		7250
€5000 @ 1.4500		

Si Sundance paga de inmediato, no hay problema. Pero, ¿qué sucede si el exportador extiende un crédito por 30 días a Sundance? Si el tipo de cambio cambiara, digamos a $1.5000 por euro para cuando tuviera que realizarse el pago, Sundance registraría el pago final como:

Compras	7250	
Pérdida por tipo de cambio	250	
Efectivo		7500

La mercancía permanece en el valor original de $7250, pero hay una diferencia entre el valor en dólares de la cuenta por pagar al exportador ($7250) y el número real de dólares que el importador debe producir para comprar los euros a fin de pagarle al exportador ($7500). La diferencia entre las dos cuentas ($250.00) es la pérdida en el tipo de cambio y siempre se reconoce en el estado de ingresos.

Las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar en moneda extranjera dan lugar a pérdidas y ganancias cada vez que cambia el tipo de cambio. Las ganancias y pérdidas por transacción deben incluirse en el estado de ingresos en el ejercicio durante el cual se producen.

La empresa que denomina la venta o compra en moneda extranjera (en este caso el importador) debe reconocer las ganancias y pérdidas derivadas de las transacciones en moneda extranjera al final de cada ejercicio, generalmente trimestral. En el ejemplo, suponga que ha llegado el final del trimestre y Sundance todavía no le ha pagado al exportador francés. Los esquís continúan siendo valorados en $7250, pero el pago tiene que actualizarse al nuevo tipo de cambio de $1.5000 por euro. La entrada del libro diario sería:

Pérdida por tipo de cambio	250	
Cuentas por pagar		250

El cargo ahora valdría $7500. Si el pago se realizara en el mes siguiente al final del trimestre y el tipo de cambio siguiera siendo el mismo, la entrada final sería:

Cuentas por pagar	7500	
Efectivo		7500

Si la empresa estadounidense fuera un exportador y previera recibir moneda extranjera, las anotaciones correspondientes serían (usando la misma información que en el ejemplo anterior):

Cuentas por cobrar	7250	
Ventas		7250
Efectivo	7500	
Ganancia por tipo de cambio		250
Cuentas por cobrar		7250

En este caso, se obtiene una ganancia porque la empresa recibió más efectivo que si hubiera cobrado su dinero de inmediato.

PROCEDIMIENTOS CORRECTOS PARA LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES

La FASB requiere que las empresas estadounidenses informen sus transacciones en moneda extranjera al tipo de cambio spot original, y que las posteriores ganancias y pérdidas en moneda extranjera de cuentas por cobrar o cuentas por pagar sean registradas en el estado de ingresos. El mismo procedimiento debe seguirse según las IFRS.

Los procedimientos que las empresas estadounidenses deben seguir para contabilizar las transacciones en moneda extranjera se encuentran en la declaración FASB número 52, "Conversión de moneda extranjera", que requiere se registre la transacción inicial según el tipo de cambio spot en vigor en la fecha de la transacción y registrar cuentas por cobrar y por pagar en las fechas de balances posteriores al tipo de cambio spot vigente en esas fechas. Es decir, toda ganancia y pérdida que surjan de tener cuentas por cobrar o por pagar durante un periodo en el que haya variaciones en el tipo de cambio serán reconocidas en el estado de ingresos correspondiente a ese periodo.[22] Esto es básicamente el mismo procedimiento requerido por la IASB, así como en la IAS 21.

Traducción de estados financieros de moneda extranjera

Traducción —proceso de reelaboración de los estados financieros presentados en moneda extranjera.

Consolidación —proceso de combinar los estados financieros traducidos de una matriz y sus filiales en un solo conjunto de estados financieros.

A pesar de que las empresas multinacionales ubicadas en Estados Unidos reciben informes elaborados originalmente en toda una variedad de distintas monedas, al final deben terminar con un conjunto de estados financieros traducidos a dólares estadounidenses para ayudar a la dirección y a los inversionistas a entender sus actividades en todo el mundo en una moneda común. El proceso de reelaborar los estados financieros de moneda extranjera a dólares estadounidenses se denomina **traducción**. La combinación de todos estos estados financieros traducidos en uno solo se llama **consolidación**. El mismo concepto existe para otros países, tal como existe para una empresa multinacional británica que tiene que generar un conjunto de estados financieros en libras esterlinas. A manera ilustrativa, utilizamos una empresa multinacional estadounidense.

En Estados Unidos la traducción es un proceso de dos pasos:

1. *Las empresas reelaboran los estados financieros presentados en moneda extranjera en declaraciones consistentes con los GAAP estadounidenses*. Esto ocurre porque una empresa de Estados Unidos que tenga una filial en Brasil, por ejemplo, debe mantener los libros y registros contables en Brasil según los GAAP brasileños. Para efectos de la consolidación, sin embargo, los estados financieros resultantes deben emitirse según los GAAP estadounidenses tanto en formato como en contenido. Como un ejemplo de contenido, Brasil podría requerir que los inventarios se valoren de cierta manera. Para los estados financieros consolidados en Estados Unidos, sin embargo, los inventarios deben ser valorados según los estándares de Estados Unidos, y no según los de Brasil. Esto es un gran problema cuando los GAAP locales son muy diferentes a los estadounidenses. A medida que más países extranjeros adopten las IFRS, las diferencias entre los estados financieros IFRS y GAAP estadounidenses serán menos importantes.
2. *Las empresas traducen todas las cantidades de moneda extranjera a dólares estadounidenses*. La declaración FASB número 52 describe cómo deben traducir las empresas sus estados financieros de moneda extranjera a dólares. Todas las empresas estadounidenses, así como las extranjeras que cotizan en una bolsa de valores de Estados Unidos, deben utilizar la declaración FASB 52.

MÉTODOS DE TRADUCCIÓN

La declaración número 52 y la IAS 21, que respectivamente son las normas de traducción relevantes expedidas por la FASB y la IASB, son básicamente iguales en cuanto a cómo requieren que las empresas multinacionales traduzcan sus estados financieros en moneda extranjera a la moneda del país de la matriz. Para simplificar, continuamos utilizando el ejemplo de una multinacional estadounidense que debe traducir sus estados financieros de moneda extranjera a dólares. Utilizaría la declaración 52 de la FASB, mientras que una empresa multinacional de origen británico utilizaría la IAS 21. Los dos estándares producen el mismo resultado.

La moneda funcional es la moneda del principal entorno económico en que opera la entidad.

Dos métodos: método de la tasa corriente y método temporal Ambas normas permiten a las compañías utilizar cualquiera de estos dos métodos durante el proceso de traducción: el

método de la tasa corriente (llamado *método cierre tarifa* bajo las IFRS) o el **método temporal**. El que elija la empresa dependerá de la **moneda funcional** de la operación extranjera, la cual es la moneda del principal entorno económico en que opera esa entidad. Sea cual sea el método que utilice una empresa, tiene que determinar el tipo de cambio adecuado para traducir los saldos de moneda extranjera a dólares estadounidenses.

Por ejemplo, una de las operaciones más grandes de Coca-Cola fuera de Estados Unidos es en Japón. Su principal entorno económico es Japón, y su moneda funcional es el yen japonés. La FASB identifica varios factores que pueden ayudar a la dirección a determinar la moneda funcional: flujos de efectivo, precios de venta, datos del mercado de ventas, gastos, financiamiento y transacciones con otras entidades del grupo empresarial. Entonces si, digamos, 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 matriz, ésta será la moneda funcional.

El método de tasa corriente se aplica cuando la moneda local es la moneda funcional.

Si la moneda funcional es la del entorno local, la empresa debe utilizar el método de la tasa corriente, el cual establece que se traducen todos los activos y pasivos al tipo de cambio actual, que es el tipo de cambio spot vigente en la fecha del balance general. Todas las entradas al estado de ingresos se traducen al tipo de cambio promedio y el patrimonio neto se traduce de acuerdo con las tasas que estén en vigor cuando la compañía emitió el capital social y acumuló ganancias retenidas.

El método temporal se aplica cuando la moneda del informe de la matriz es la moneda funcional.

Si la moneda funcional es la de la matriz, la empresa multinacional debe utilizar el método temporal, que establece que sólo los activos monetarios (efectivo, valores negociables y cuentas por cobrar) y los pasivos se convierten al tipo de cambio actual. La empresa traduce inventario, inmuebles, plantas y equipo a los tipos de cambio históricos (la tasa de transacción según la terminología de la IASB), que son los tipos de cambio en vigor cuando los activos fueron adquiridos. En general, la empresa traduce la mayoría de las cuentas del estado de ingresos al tipo de cambio promedio, pero traduce el costo de los bienes vendidos y los gastos de depreciación, así como el patrimonio neto, a los tipos de cambio históricos apropiados.

Debido a que las empresas pueden elegir el método de traducción —de tasa corriente o temporal— más apropiado para una filial extranjera determinada, no tienen que usar uno u otro para todas las filiales. Coca-Cola vende sus productos en más de 200 países y utiliza 75 monedas funcionales diferentes.[23] Esta práctica es típica de muchas empresas multinacionales.

La figura 18.9 presenta en resumen la selección del método de traducción, dependiendo de la elección de la moneda funcional. Como señalamos en la explicación anterior, si la moneda funcional es la moneda del país donde se encuentra la filial extranjera, se aplica el método de tasa corriente. Si es la divisa de la empresa matriz, se aplica el método temporal.

El proceso de traducción Las tablas 18.1 y 18.2 muestran un balance general y un estado de ingresos desarrollados bajo ambos métodos para comparar las diferencias en las metodologías de traducción. El saldo inicial de las utilidades retenidas para ambos métodos se asume es de $40 000. Usando la explicación anterior, se utilizan los siguientes tipos de cambio para realizar el proceso de traducción en las tablas 18.1 y 18.2:

- $1.5000 —Tipo de cambio histórico cuando se adquirieron los activos fijos y se emitió capital social.
- $1.6980 —Tipo de cambio actual el 31 de diciembre de 2009.

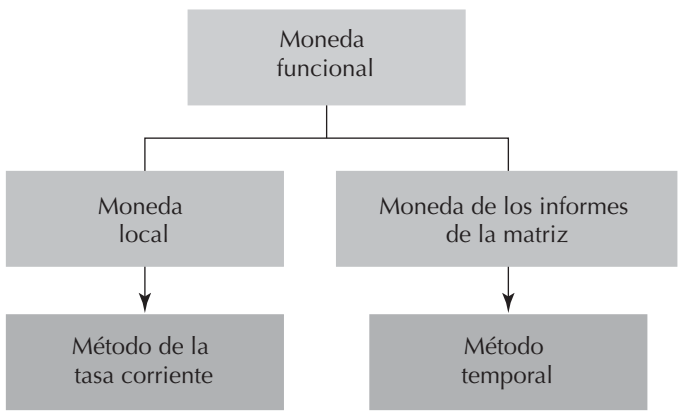


FIGURA 18.9 Selección de un método de traducción

Cuando una empresa multinacional recibe informes de filiales o sucursales ubicadas en diferentes países, el departamento de contabilidad se enfrenta a cifras financieras declaradas en distintas monedas. Los contadores deben traducir estas cifras presentadas en moneda extranjera a cantidades puestas en la moneda del país de origen de la matriz. La moneda funcional puede ser la moneda del principal entorno económico en que opera la filial o sucursal o la moneda de la empresa matriz, y la elección de la moneda funcional determinará el método de traducción que utilizará la empresa.

TABLA 18.1 Traducción de divisas: el balance general

		Método temporal		Método de la tasa corriente	
	Moneda extranjera	Tipo de cambio	Dólares	Tipo de cambio	Dólares
Efectivo	20000	1.6980	33960	1.6980	33960
Cuentas por cobrar	40000	1.6980	67920	1.6980	67920
Inventarios	40000	1.5606	62424	1.6980	67920
Activos fijos	100000	1.5000	150000	1.6980	169800
Depreciación acumulada	(20000)	1.5000	(30000)	1.6980	(33960)
Activos totales	**180000**		**284304**		**305960**
Cuentas por pagar	30000	1.6980	50940	1.6980	50940
Deuda a largo plazo	44000	1.6980	74712	1.6980	74712
Capital social	60000	1.5000	90000	1.5000	90000
Utilidades retenidas	46000	*	68652	*	77481
Ajuste acumulado de la traducción					12507
Pasivos totales y patrimonio neto	**180000**		**284304**		**305640**

* *Utilidades retenidas* es el equivalente en dólares estadounidenses de todos los ingresos ganados en años anteriores retenidos por la empresa en lugar de haber sido distribuidos a los accionistas más el ingreso de este año. No hay un tipo de cambio único que se utilice para traducir las utilidades retenidas a dólares.

TABLA 18.2 Traducción de divisas: el estado de ingresos

		Método temporal		Método de la tasa corriente	
	Moneda extranjera	Tipo de cambio	Dólares	Tipo de cambio	Dólares
Ventas	230000	1.5617	359191	1.5617	359191
Gastos:					
Costo de los bienes vendidos	(110000)	1.5600	(171600)	1.5617	(171787)
Depreciación	(10000)	1.5000	(15000)	1.5617	(15617)
Otros	(80000)	1.5617	(124936)	1.5617	(124936)
Impuestos	(6000)	1.5617	(9370)	1.5617	(9370)
Ganancia (pérdida) de la traducción	24000		(9633)		
Ingreso neto	**24000**		**28652**		**37481**

- $1.5617 —Tipo de cambio promedio durante 2009.
- $1.5606 —Tipo de cambio durante el cual se adquirió el inventario final.
- $1.5600 —Tipo de cambio histórico para el costo de los bienes vendidos.

Con el método de tasa corriente, la ganancia o pérdida por la traducción se reconoce en la utilidad integral en lugar de en ingresos netos, y por lo tanto va a patrimonio neto. Con el método temporal, la ganancia o pérdida por la traducción se reconoce en el estado de resultados.

Debido a que la moneda extranjera estaba subiendo en valor (fortaleciéndose) entre el momento en que fue emitido el capital social ($1.500) y el final del año ($1.6980), el balance general refleja un ajuste de traducción positivo acumulado bajo el método de tasa corriente. Esto es consistente con la idea de que los activos netos fueron ganando valor en una moneda fuerte.

Observe que según el método temporal, el balance final de las utilidades retenidas de $68 652 en la tabla 18.1 se encuentra restando los valores traducidos de las cuentas por pagar, la deuda a largo plazo y el capital social de los activos totales. En la tabla 18.2, el ingreso neto se encuentra restando el balance inicial de las utilidades retenidas ($40 000) del balance final de las utilidades

retenidas ($68 652). Sin embargo, al traducir las cuentas del estado de ingresos en la tabla 18.2 es necesario conectar la pérdida de $9633 para obtener la cifra de $28 652 de ingreso neto. En el caso del método de tasa corriente, el ingreso neto se encuentra en la tabla 18.2 restando los gastos traducidos de los ingresos. No hay ganancia ni pérdida por la traducción en el estado de ingresos, como se explicará a continuación. En el balance general de la tabla 18.1, las utilidades retenidas de $77 841 se encuentran mediante la suma de los ingresos netos ($37 481) con el saldo de las utilidades retenidas iniciales ($40 000). Sin embargo, los activos totales deben ser iguales a los pasivos totales y el patrimonio neto, por lo que el ajuste acumulado de traducción de $12 507 debe conectarse para obtener el balance total correcto.

Divulgación de ganancias y pérdidas de divisas Una diferencia importante entre los dos métodos de traducción es el reconocimiento de las pérdidas y ganancias de divisas. Con el método de la tasa corriente, la ganancia o pérdida se llama *ajuste acumulado de traducción* y se lleva al ingreso integral en lugar de al ingreso neto, por lo que aparece como un elemento independiente de la línea en el patrimonio neto. Esto es importante, porque el ajuste acumulado de traducción no afecta las ganancias por acción, una cifra clave que monitorean los analistas financieros. Desde una perspectiva cultural, esto señala lo importante que es el ingreso neto para las empresas basadas en Estados Unidos, que dependen del mercado bursátil como una importante fuente de financiamiento. Bajo el método temporal, la ganancia o pérdida se lleva directamente al ingreso neto, y por lo tanto afecta las ganancias por acción.

Temas de contabilidad administrativa

Hemos analizado algunas cuestiones importantes de contabilidad financiera que se refieren a la preparación de estados financieros para usuarios externos, especialmente para los mercados de valores. Ahora pasamos a examinar algunos temas importantes de contabilidad administrativa con los que deben tratar las empresas multinacionales, éstos incluyen *evaluación y control del desempeño*, *impacto de los precios de transferencia en la evaluación del desempeño*, y uso del *cuadro de mando integral* como un medio de evaluar ampliamente el desempeño.

EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESEMPEÑO

Se utilizan diferentes medidas para evaluar el desempeño de las operaciones extranjeras, incluyendo el ROI, ventas, reducción de costos, objetivos de calidad, participación de mercado, rentabilidad, y presupuesto contra resultados.

El capítulo 15 abordó la importancia de utilizar los informes como parte de los mecanismos de control. Establecer objetivos estratégicos generalmente requiere que los gerentes se concentren en elegir la o las métricas de negocio adecuadas. Las métricas pueden cuantificarse en términos de un número presupuestario particular o de una razón financiera, y parecen variar considerablemente de un país a otro. Las métricas posibles incluyen el rendimiento sobre la inversión, ventas, reducción de costos, objetivos de calidad, participación de mercado, rentabilidad y una comparación del presupuesto (por ejemplo, el presupuesto de ingresos por ventas) contra los resultados reales (por ejemplo, los ingresos de ventas reales). También puede haber objetivos ambientales que las empresas intentan alcanzar, sobre todo teniendo en cuenta que muchas empresas deben cumplir con los objetivos del Protocolo de Kioto para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero.

La elección de la métrica depende de la empresa, el país de origen y la intención estratégica —global contra multinacional, ventas contra minimización de costos, y así sucesivamente—. Las ventas o la participación de mercado son particularmente relevantes para una unidad que no tiene control sobre los costos de sus insumos y cuyo propósito principal es vender los bienes de alguna otra unidad. La rentabilidad, medida como una razón o cualquier otra medida, es más apropiada para una unidad estratégica de negocios en toda regla.

Las empresas multinacionales con sede en Estados Unidos son más propensas a usar el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) como la métrica más importante.[24] En un estudio de las empresas multinacionales británicas, las compañías tendían a usar comparaciones de presupuesto contra cifras reales, seguidas por algún tipo de ROI.[25] Un estudio de las empresas multinacionales japonesas, con una cultura significativamente diferente, encontró que las ventas eran la métrica más importante.[26] Así, usted puede ver algunas diferencias importantes en la selección de métricas, y la mayoría de las empresas multinacionales usan gran variedad de métricas, no sólo una.

Revisión de concepto

Presentamos cuatro "tipos de estrategia", incluyendo la **multinacional** y la **global**, en el capítulo 11, explicando que las empresas multinacionales desarrollan **estrategias** mediante el análisis de los mercados internacionales para detectar oportunidades de crecimiento, reducción de costos y diversificación del riesgo al tiempo que intentan equilibrar las demandas concurrentes de **integración global** y **sensibilidad local**. Aquí señalamos que, lógicamente, las metas de *evaluación del desempeño* deben ser consistentes con un tipo de estrategia. Una empresa con una *estrategia global*, por ejemplo, trabaja para maximizar la integración, centraliza el proceso presupuestario, y probablemente su objetivo sea la *minimización de los costos* como una medida del desempeño.

Cuando se utiliza un presupuesto, la gerencia debe seleccionar una moneda para establecer el presupuesto y una moneda para evaluar el desempeño.

Los enfoques más utilizados para traducir presupuestos y comparar con el desempeño utilizan pronósticos del tipo de cambio.

Revisión de concepto

En el capítulo 9 introducimos *los bancos mesa de dinero* (u *operadores primarios*) —grandes bancos cuyo volumen de operaciones en divisas les permite facilitar las transacciones en moneda extranjera— como principales actores en el **mercado cambiario**. En el capítulo 10 explicamos el proceso de "Proyección de las tendencias del tipo de cambio" y observamos las funciones desempeñadas en ese proceso por los bancos mesa de dinero en nombre de las EMN que son sus clientes. Aquí también señalamos que aunque las propias empresas multinacionales pueden predecir los tipos de cambio mediante el uso de diversas técnicas, normalmente dependen de los bancos mesa de dinero para realizar este servicio.

Evaluación del desempeño en el proceso de presupuestar Un factor de complicación para las empresas multinacionales es fijar objetivos o presupuestos en distintas monedas. El presupuesto será establecido ya sea en la sede en dólares (para una empresa multinacional estadounidense) y luego traducido a moneda local, o en la ubicación del extranjero en su moneda local y traducido a dólares para uso en la sede. De cualquier manera, las empresas multinacionales deben lidiar con las monedas durante el proceso presupuestario.

Hay muchas maneras diferentes en que las empresas pueden traducir el presupuesto de la moneda local a la moneda de la matriz y luego supervisar el desempeño real.[27] Se utilizan tres diferentes tipos de cambio en tabla 18.3:

1. El tipo de cambio real vigente cuando el presupuesto fue establecido (A-1).
2. El tipo de cambio proyectado en el momento que el presupuesto se estableció en la moneda local (P-1).
3. El tipo de cambio real vigente cuando el periodo presupuestado ocurrió (E-1).

El atractivo del primer tipo de cambio es que se trata de un tipo de cambio *spot* objetivo que existe realmente en un día determinado. Es un tipo de cambio razonable para usarse en un ambiente estable, pero puede no tener sentido en un entorno inestable de divisas. El tipo de cambio proyectado es un intento por parte de la gerencia de pronosticar lo que supone será el tipo de cambio para el periodo presupuestado. Por ejemplo, la gerencia podría proyectar en noviembre de 2011 que el tipo de cambio entre el dólar y la libra esterlina será de $1.680000 dólares durante el primer semestre de 2012, por lo que sería el tipo de cambio proyectado utilizado en el proceso presupuestario. El tipo de cambio real que se encuentra en la celda E-3 es una actualización del tipo de cambio que estaba en vigor cuando se estableció el presupuesto y proporciona el tipo de cambio real en vigor cuando transcurre el periodo.

Estos tres tipos de cambio deben ser considerados para establecer el presupuesto, así como para supervisar el desempeño. En las celdas A-1, P-2 y E-3, el tipo de cambio utilizado para establecer el presupuesto y supervisar el desempeño es el mismo, por lo que cualquier variación será debida al precio y al volumen, no al tipo de cambio. El valor de P-2 sobre A-1 y E-3 es que obliga a la gerencia a pensar al principio de lo que será su desempeño si el pronóstico es razonablemente exacto. A-1 nunca toma en cuenta lo que será el tipo de cambio, y no intenta conciliar la diferencia en el presupuesto al comparar el tipo de cambio original con el real. Dada la inestabilidad de los tipos de cambio, sin embargo, algunos podrían decir que un tipo de cambio pronosticado no es más preciso que cualquier otro. E-3 sí tiene en cuenta cuál es el desempeño al tipo de cambio real, pero no obliga a la gerencia a ver a futuro durante el proceso presupuestario.

A-3 y P-3 dan como resultado una variación que es una función de los resultados operativos y de los cambios en el tipo de cambio. Bajo A-3, el presupuesto se establece en el tipo de cambio inicial, pero el desempeño real se traduce en el tipo de cambio real. Así, se observa una variación de tipo de cambio que es la diferencia entre los tipos de cambio original y real. P-3 da por resultado una variación que es la diferencia entre lo que pensó la gerencia que sería el tipo de cambio y lo que realmente fue al final del periodo operativo. Si el pronóstico de la gerencia fue razonablemente preciso, P-3 debería dar lugar a una variación muy pequeña en moneda extranjera.

Si el tipo de cambio entre la moneda de la matriz y la moneda local es relativamente estable, A-3 también dará lugar a una variación relativamente pequeña. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el uso de A-3 y P-3 significa que a alguien (ubicado generalmente en la gerencia local) se le hará responsable de las variaciones.

Pronóstico de tipos de cambio Como se aprecia en la tabla 18.3, los enfoques más ampliamente utilizados para considerar las divisas al comparar el presupuesto con el desempeño real para una muestra de empresas multinacionales británicas son A-1, P-2 y P-3. El uso de un *tipo de cambio pronosticado* para el establecimiento de presupuestos es en gran medida el enfoque recomendado. Un pronóstico es realizado generalmente por los economistas en la tesorería corporativa o en consulta con los bancos.

TABLA 18.3 Tipos de cambio y presupuesto de empresas multinacionales británicas

Tenga en cuenta que entre las empresas multinacionales británicas, utilizar los tipos de cambio *pronosticados* para establecer los presupuestos (P-2 y P-3) es el método preferido. Ambas formas también son propicias para el uso de *estrategias de cobertura* —estrategias, tales como los *contratos por adelantado* y las *opciones*, que permiten a las empresas transferir riesgos a terceros.

	Tipo de cambio utilizado para la evaluación del desempeño			
Tipo de cambio utilizado para determinar el presupuesto	**Tipo de cambio real en el momento del presupuesto**	**Tipo de cambio proyectado en el momento del presupuesto**	**Tipo de cambio real al final del periodo del presupuesto**	**Total**
Tipo de cambio real al momento del presupuesto	A-1 10 empresas	A-2 0 empresas	A-3 4 empresas	**14 empresas**
Tipo de cambio proyectado en el momento del presupuesto	P-1 0 empresas	P-2 16 empresas	P-3 11 empresas	**27 empresas**
Tipo de cambio real al final del periodo del presupuesto	E-1 0 empresas	E-2 0 empresas	E-3 0 empresas	**0 empresas**
Total	**10 empresas**	**16 empresas**	**15 empresas**	

Fuente: Basada en 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.

Si el proceso presupuestario está centralizado, la tesorería corporativa probablemente consultará con su banco mesa de dinero o con un par de bancos para obtener un pronóstico de consenso de tipos de cambio. Si el proceso está descentralizado, las operaciones locales probablemente consultarán a uno o más bancos locales. Dado que la mayoría de los bancos mesa de dinero tienen operaciones en todo el mundo, la tesorería corporativa recibirá los pronósticos de las filiales del banco mesa de dinero ubicadas en los países donde tiene operaciones.

En la tabla 18.3 observe también que el mayor número de entidades compararon su presupuesto inicial preparado con un tipo de cambio proyectado con los resultados reales utilizando el tipo de cambio proyectado. En esencia, estas entidades mantuvieron tipos de cambio constantes. Sin embargo, el siguiente mayor número de empresas utilizó un tipo de cambio proyectado para establecer el presupuesto, pero comparó el presupuesto con resultados reales traducidos al tipo de cambio real al final del periodo. La razón para seguir ese enfoque es porque los inversionistas y acreedores quieren saber cuáles son los resultados reales, así que al comparar el presupuesto con los resultados reales, la administración puede alinear las necesidades de los inversionistas y acreedores con su medición interna de resultados. Adidas ilustra cómo las empresas intentan separar el impacto de la moneda extranjera de su desempeño operativo. En su informe anual de 2010, Adidas proporcionó información comparando sus resultados de 2009 y 2010, pero también informó que "en 2010, los ingresos del Grupo crecieron 9 por ciento sobre una base de moneda-neutral, como resultado de aumentos de ventas en Mayoreo, Menudeo y Otros negocios". También indicó que las ventas en moneda neutra crecieron en todos los segmentos y en todas las regiones excepto en China continental.[28]

Estrategias de cobertura Otro giro interesante al uso de P-2 y P-3 es para aquellas empresas que utilizan extensivamente las *estrategias de cobertura*. En ese caso, pueden utilizar un tipo de cambio de cobertura en lugar de un tipo de cambio pronosticado para establecer sus presupuestos. Supongamos, por ejemplo, que una empresa multinacional estadounidense decide cubrir su balance general futuro y su estado de ingresos en Brasil al firmar contratos por adelantado. Debido a que la gerencia conoce el tipo de cambio por adelantado (o *forward*), podría fijar su presupuesto a ese tipo de cambio en vez de a uno pronosticado por un banco. La variación sería la diferencia entre el tipo de cambio por adelantado y el tipo de cambio por adelantado spot futuro.

PRECIOS DE TRANSFERENCIA Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los precios de transferencia se refieren a los precios en que se transfieren bienes, servicios y capital dentro de una empresa.

Un elemento adicional de la gestión de las empresas multinacionales son los **precios de transferencia**, lo cual se refiere a los precios de bienes y servicios que se transfieren (comprados y

vendidos) entre miembros de una familia corporativa —matrices a filiales, entre filiales, de filiales a la matriz, y así sucesivamente—. Como tales, dichas transferencias internas incluyen materias primas, productos semiterminados y terminados, asignación de costos fijos, préstamos, honorarios, regalías por uso de marcas registradas, derechos de autor y otros bienes. En teoría, los precios de transferencia deberían basarse en los costos de producción, pero en la realidad a menudo no lo están.

Hay razones contradictorias para establecer los precios de transferencia que vuelven difícil para la alta dirección seleccionar el precio correcto.

Una razón importante para establecer arbitrariamente los precios de transferencia son los impuestos. Sin embargo, es sólo una de la serie de razones por las que las transferencias internas pueden fijar su precio con poca consideración por los precios de mercado o los costos de producción. Las empresas pueden establecer precios bajos a los bienes que venden a sus filiales extranjeras para que entonces las filiales puedan venderlos a precios con los que sus competidores locales no pueden competir. Si existen leyes *antidumping* duras sobre los productos terminados en el país de la filial, una empresa podría establecer precios bajos a los componentes y productos semiterminados vendidos a sus filiales. Las filiales podrían entonces armar o terminar el producto final a precios que habrían sido clasificados como de *dumping* si hubiesen sido importados directamente al país en lugar de ser producidos nacionalmente.

Los precios de transferencia altos sobre los bienes enviados a las filiales podrían utilizarse para eludir o reducir significativamente el impacto de los controles nacionales. Una prohibición del gobierno sobre remesas de dividendos podría restringir la capacidad de una empresa para sacar sus ingresos de un país. Sin embargo, el sobreprecio de los bienes enviados a una filial en un país como ése permitiría sacar los fondos de ahí. Los altos precios de transferencia también serían de gran valor para una empresa cuando se le paga un subsidio u obtiene un crédito fiscal sobre el valor de los bienes que exporta. Cuanto mayor sea el precio de transferencia de los bienes exportados, mayores serán los subsidios obtenidos o el crédito fiscal recibido.

Los precios de transferencia altos en los productos enviados a filiales pueden ser deseables cuando una matriz desea bajar la rentabilidad aparente de su filial. Esto es debido a las demandas de los trabajadores de la filial para obtener mayores salarios o mayor participación en las utilidades de la empresa, a las presiones políticas para expropiar operaciones extranjeras de altas utilidades, o a nuevos competidores que están siendo atraídos a la industria por las altas utilidades. También puede haber incentivos para canalizar transferencias de precio alto a una filial cuando está involucrado un socio local, el aliciente es que el aumento en las ganancias de la empresa matriz no tendrá que dividirse con el socio local. Los precios de transferencia altos también pueden ser deseables cuando los aumentos de los controles de precios existentes en el país de la filial se basan en los costos del producto (incluyendo precios de transferencia altos en las compras).

La tabla 18.4 identifica las condiciones presentes en el país de una filial que inducen ya sea precios de transferencia altos o bajos en los flujos entre las filiales y la matriz. El desafío de establecer un precio de transferencia óptimo es que podría haber condiciones contradictorias en el país local. Por ejemplo, una subsidiaria podría estar en un país que tenga una tasa baja de impuestos corporativos (lo cual requiere precios de transferencia bajos en los bienes enviados de la matriz a la filial para maximizar las ganancias a nivel de la filial), pero con una alta inestabilidad política (ello requiere precios de transferencia altos para sacar el dinero del país lo antes posible).

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El concepto de **cuadro de mando integral** (balanced scorecard, **BSC**) es otro método útil para la medición del desempeño y cada vez más utilizado por las empresas, especialmente en Estados Unidos y Europa. En un momento dado, aproximadamente 50 por ciento de las empresas de *Fortune* 1000 en Norteamérica y alrededor de 40 por ciento en Europa utilizan una versión del BSC, según una encuesta realizada por Bain & Co.[29] Este enfoque intenta vincular más estrechamente las perspectivas estratégicas y financieras de una empresa y tiene una visión amplia del desempeño empresarial.[30]

El cuadro de mando integral es un enfoque útil para la medición del desempeño que vincula estrechamente las perspectivas estratégicas y financieras de una empresa.

El BSC proporciona el marco necesario para mirar las estrategias dando lugar a la creación de valor desde las siguientes perspectivas:

1. *Financiera* —crecimiento, rentabilidad y riesgo desde la perspectiva del accionista.
2. *Del cliente* —valor y diferenciación desde una perspectiva de cliente.

TABLA 18.4 Factores que influyen en los precios de transferencia altos y bajos

Los miembros de las familias corporativas constantemente están vendiendo bienes y servicios entre sí, y a veces pueden crear ventajas competitivas o financieras al determinar los precios que fijaron en los bienes y servicios transferidos internamente. Una amplia gama de factores puede influir en la decisión de una empresa matriz de aumentar o bajar los precios cobrados a una filial.

Condiciones que llevan a precios de transferencia *bajos desde* la empresa matriz y a precios de transferencia *altos hacia* la empresa matriz	**Condiciones que llevan a precios de transferencia *altos desde* la empresa matriz y a precios de transferencia *bajos hacia* la empresa matriz**
Altos aranceles proporcionales al valor.	Socios locales.
Tasa de impuesto sobre la renta corporativo más bajo que en el país de la matriz.	Presión de los trabajadores para obtener mayor participación del reparto de utilidades de la empresa.
Competencia significativa.	Presión política para nacionalizar o expropiar empresas extranjeras de alta rentabilidad.
Préstamos locales basados en la apariencia financiera de la subsidiaria.	Restricciones sobre remesas de utilidades o dividendos.
Subsidio a las exportaciones o crédito fiscal sobre el valor de las exportaciones.	Inestabilidad política.
Tasa de inflación menor en el país de la matriz.	Acuerdos vinculantes de ventas 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 costos de producción.
	Deseo de ocultar la rentabilidad de las operaciones de la filial para mantener fuera a los competidores.

Fuente: Jeffrey S. Arpan, *Intracorporate Pricing: Non-American Systems and Views* (Nueva York: Praeger, 1972).

3. *Procesos empresariales internos* —prioridades de los diversos procesos de negocio que crean satisfacción del cliente y del accionista.
4. *Aprendizaje y crecimiento* —prioridades para crear un clima que apoye el crecimiento, la innovación y el cambio organizacional.

El uso del cuadro de mando integral ayuda a la gerencia a evitar aplicar un solo indicador del desempeño.

Aunque el enfoque sigue estando en última instancia sobre los resultados financieros, el método del BSC revela las causas del desempeño de la competitividad a largo plazo. En términos simples, aprendizaje y crecimiento ayudan a crear procesos de negocio más eficientes, lo cual crea valor para los clientes quienes luego premian financieramente a la empresa. El desafío es identificar claramente estas causas, acordar las medidas pertinentes e implementar el nuevo sistema en todos los niveles de la organización. El aspecto significativo sobre este enfoque de medición, sin embargo, es que también crea un enfoque para el futuro porque las medidas utilizadas comunican a los gerentes lo que es importante.

Un buen ejemplo: aprendizaje y crecimiento interno en IKEA Aunque el cuadro de mando integral de una empresa es una herramienta estratégica de propiedad y generalmente no está disponible al público en general, sus principios se evidencian en las decisiones estratégicas que toman las empresas multinacionales. IKEA, la firma sueca, es un ejemplo de ello. Con fuertes raíces en la cultura sueca y un estilo de operación centralizado, IKEA ha crecido hasta convertirse en el vendedor de muebles más grande del mundo. La empresa utiliza una estrategia global para difundir un concepto sencillo: ofrecer la más amplia gama de muebles al mejor precio posible.

El éxito de IKEA comienza con aprendizaje y crecimiento internos asegurándose que todos los empleados están capacitados en la mentalidad del ahorro, de lo práctico y centrada en el cliente, lo que les permite concentrarse en crear procesos eficientes que mantienen los costos bajos. Como ejemplo, el equipo de diseño está en constante búsqueda de nuevos materiales y proveedores para reducir el costo de los muebles sin sacrificar la calidad.

Desde su fundación, IKEA ha identificado una base de clientes que encontraría valor en los muebles de bajo costo e innovadores: parejas jóvenes buscando amueblar su primer apartamento.

Esta cohesión estratégica ha premiado a la empresa con un crecimiento fenomenal. A finales de agosto de 2010 (cierre del ejercicio fiscal de IKEA), IKEA tenía 316 tiendas en operación en más de 35 países, con ventas de €23.8 billones.[31]

Aunque el cuadro de mando integral ofrece las ventajas de conectar lógicamente el desempeño financiero con sus causas no financieras, establecer un cuadro de mandos coherente para una empresa multinacional tiene sus desafíos. A medida que IKEA crece, enfrenta diferentes bases de clientes en diferentes países y debe asegurarse de que su esbelta línea de productos tenga atractivo en sus diversos mercados de operación.

La complejidad cultural, geográfica y financiera de una empresa multinacional hace que sea un desafío establecer un conjunto de medidas de desempeño interrelacionadas de causa y efecto. Esta tarea parece más sencilla para empresas multinacionales con estrategias globales como IKEA. Sin embargo, EMN que operan en una base de país por país, como Philips, han implementado con éxito el concepto de cuadro de mando integral.

Tal vez el BSC ayude a resolver muchos de los dilemas de control y evaluación presentados a lo largo de este capítulo. Su uso adecuado ayuda a los gerentes a evitar usar una sola métrica (como ROI o crecimiento de las ventas) y los obliga a vincular las medidas financieras con los factores no financieros que las impulsan. Además, las filiales son evaluadas con base en un conjunto coherente de bases de desempeño en lugar de sobre una sola base, que puede o no estar controlada directamente por la filial. Así, el concepto BSC ha sido afinado en un sistema de administración estratégica que reemplaza el enfoque tradicional en el presupuesto como centro del proceso de gestión.[32]

La consideración fundamental es identificar las causas más esenciales para lograr el éxito y mirar ampliamente, como recomienda el cuadro de mando integral, en vez de concentrarse en una estrecha medida financiera. La gerencia debe identificar entonces las más importantes métricas, o conjunto de medidas, útiles para identificar cómo se está desempeñando la empresa.[33] Esto podría ser el rendimiento sobre la inversión o el número de veces que una empresa es criticada por usar empleados de centro de llamadas que no hablan con fluidez el idioma de los clientes.

Gobierno corporativo

El trabajo del controlador es una dimensión importante en el programa general de gobierno corporativo que establece una empresa. El **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. Aunque no es un concepto nuevo, los escándalos corporativos ocurridos en los últimos años han provocado que se preste mayor atención al gobierno corporativo. Un problema importante en Parmalat, por ejemplo, fue la colusión de la gerencia en desviar recursos corporativos hacia empresas familiares privadas y defraudar a los inversionistas y acreedores mediante contabilidad e informes inadecuados. En resumen, hubo muy poca supervisión de las operaciones de Parmalat (y ciertamente ninguna en la alta jerarquía).

MECANISMOS DE CONTROL EXTERNO: EL SISTEMA JURÍDICO

Un importante mecanismo externo que incide en el gobierno corporativo es el sistema jurídico. Países como Estados Unidos tienen un entorno muy contencioso que permite a las personas demandar a la gerencia de una empresa. Países con una fuerte tradición jurídica, como son muchos de Latinoamérica, deben legislar las prácticas de gobierno corporativo para asegurarse de que las empresas sigan las mejores prácticas.

Gran parte del mundo, especialmente los países en desarrollo, tiene un sistema jurídico subdesarrollado y de mal funcionamiento que presta escasa atención al gobierno corporativo. Otros países han avanzado para instituir la legislación necesaria. México aprobó una ley sobre gobierno corporativo en el año 2000 para promover la información financiera más precisa y prácticas de divulgación más transparentes por parte de la gerencia.[34] Brasil ha aumentado su gobierno corporativo a través de la apertura del *Novo Mercado* (Nuevo Mercado) en BM y F BOVESPA, la bolsa de valores brasileña. Una empresa que desee cotizar en el Novo Mercado debe adherirse a los estándares más altos de gobierno corporativo que exija la bolsa. Debido a esto, algunas empresas brasileñas que cotizan en bolsa están clasificadas como que tienen los más altos niveles del gobierno corporativo en América Latina.[35]

El gobierno corporativo está constituido por factores externos e internos diseñados para salvaguardar los activos de una empresa y proteger los derechos de los accionistas.

La Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos Como resultado de los escándalos corporativos ocurridos en Estados Unidos, especialmente de Enron, el gobierno estadounidense aprobó la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX), que dio lugar a estrictos requisitos de información para las empresas públicas ubicadas en Estados Unidos y para las empresas extranjeras que cotizan allí. La SOX también requiere fortalecer los controles internos y una supervisión más estricta por parte de auditores externos.

Satisfacer este requisito ha mostrado ser bastante costoso para las empresas multinacionales, especialmente para las de otros países que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York. Sin embargo, también requirió que las empresas extranjeras adoptaran mayores niveles de control interno que los requeridos en sus países de origen, con la esperanza de evitar el tipo de problemas que ocurrieron con Enron y escándalos similares. Así, muchas empresas multinacionales extranjeras han decidido abandonar la NYSE como un lugar para capitalizarse, y otras han decidido no cotizar en la NYSE por primera vez. Sin embargo, algunos han argumentado que esas decisiones son parte de un análisis de costo-beneficio general acerca de si cotizar o no en la NYSE o el NASDAQ, dado que otros mercados de valores, especialmente en Europa, se están convirtiendo en importantes lugares para capitalizarse, y que las empresas no desean pasar por el riguroso proceso de registro ante la SEC.

En todo el mundo, las prácticas de gobierno corporativo son en parte una función del entorno jurídico de los países donde operan las empresas.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 se aprobó en Estados Unidos para mejorar la presentación de informes financieros y fortalecer los controles internos.

MECANISMOS DE CONTROL INTERNO

Los mecanismos internos se refieren a la estructura de gestión y propiedad de una empresa, así como al rol que desempeña su consejo de administración en la supervisión de las operaciones.[36] Las grandes multinacionales estadounidenses confían en el mercado de valores como fuente principal de financiamiento. Así, el sistema de gobierno corporativo de una empresa debe tener en cuenta cómo protege a los inversionistas y cómo divulga la información al público.

En los países en desarrollo, las empresas tienden a estar controladas por familias, y los familiares tienen puestos clave de gestión y ocupan importantes puestos en los consejos de administración. Éste es el gran problema que llevó al fraude de Parmalat. Los derechos de voto por cantidad de acciones poseídas también tienden a estar en manos de miembros de la familia en lugar de en inversionistas extranjeros. Así, los derechos de los propietarios minoritarios no gozan de mucha protección en ausencia de requisitos jurídicos. Sin embargo, las empresas de los países en desarrollo que cotizan en bolsas extranjeras deben ajustarse más a las prácticas de gobierno corporativo de los países desarrollados.



Los consejos de administración están tomando un papel más fuerte en todo el mundo, especialmente en el área de auditoría. Es más común que un miembro externo al consejo sea responsable de la función de auditoría, que está diseñada para mejorar la integridad de la información financiera. La aplicación de las IFRS en todo el mundo es importante, pero si las empresas no implementan fuertes prácticas de gobierno corporativo, los inversionistas seguirán sin tanta protección como deberían tener.

Viendo a



Futuro ¿Se convertirán las IFRS en el estándar contable global?

Con la adopción de las IFRS por la Unión Europea, Australia, Brasil, Nueva Zelanda y otros países, más de 100 países en seis continentes requerirán o permitirán su uso para algunas o todas las empresas que coticen nacionalmente. La adopción de las IFRS ha sido un proceso constante, y será clave cómo responde Estados Unidos al llamado para adoptarlas. Desde un punto de vista contable, la pregunta clave es: ¿cuál será la Coca-Cola de los estándares de contabilidad: los GAAP estadounidenses o las IFRS? En otras palabras, ¿cuál tendrá la "marca" más reconocida?

Las IFRS tienen mucho a su favor y sus partidarios están trabajando duro para asegurar que se acepten en todo el mundo. La IASB llega a través de los miembros de su consejo y de sus comités a varias regiones del mundo por asignación para ayudarles a adoptar o convergir con las IFRS. La SEC simplemente establece directrices y espera que las empresas que deseen cotizar en Estados Unidos cumplan con estas directrices y las leyes.

Las IFRS se establecen mediante la colaboración con muchos de los principales países del mundo, así que son producto de mucha negociación, mucho compromiso y colaboraciones de amplia base. Son atractivas para los europeos porque ellos tienen mucha influencia en el desarrollo de los estándares y se mantienen libres de regulación por parte de la SEC.

(*continúa*)

También cuentan con apoyo de la Unión Europea, como señalamos anteriormente. Al principio, parecía que para 2009 las empresas no europeas (incluyendo las estadounidenses) tendrían que cotizar en las bolsas europeas utilizando las IFRS. Si también deseaban cotizar en Estados Unidos, debían hacerlo de acuerdo con los GAAP estadounidenses a menos que cumplieran con las IFRS en su totalidad. Sin embargo, al menos las nuevas IFRS tienen una fuerte orientación de mercados de capital. En algún punto, Estados Unidos simplemente podría adoptar las IFRS, pero aprovechar el momento lo es todo. Hay demasiada inercia detrás de la adopción de las IFRS. Incluso el G20 está impulsando fuertemente su adopción como una forma de fortalecer la regulación de los mercados de valores en todo el mundo.

El importante voto en favor de los GAAP estadounidenses es que la mitad de la capitalización de los mercados de valores del mundo se encuentra en Estados Unidos, y empresas que deseen acceder al capital estadounidense deben regirse por reglas de Estados Unidos. Los estadounidenses siempre han sentido que sus estándares son los mejores del mundo, y que sería injusto para sus empresas que compiten por dinero en efectivo en el mercado estadounidense se permitiera que las compañías extranjeras coticen utilizando las IFRS, las cuales son percibidas como más flexibles y menos completas que los GAAP estadounidenses. Las empresas extranjeras que quieren cotizar fuera de sus mercados nacionales suelen mirar primero a Estados Unidos, y por lo tanto tienen que adoptar los requisitos de informes de ese país. Sin embargo, la decisión de la SEC de permitir que las empresas extranjeras coticen en Estados Unidos si utilizan las IFRS es una inflexión importante. A medida que los mercados de valores europeos continúan creciendo en importancia, más empresas europeas han escogido cotizar en Europa en lugar de en Estados Unidos. Una complicación adicional para combinar o convergir IFRS y GAAP estadounidenses es la Ley Sarbanes-Oxley de 2002. Esta ley requiere que las empresas establezcan sólidos controles internos sobre la información financiera, limita los tipos de servicios que los auditores primarios pueden desempeñar además de la auditoría de estados financieros, y exige a los gerentes de empresas que cotizan al público que evalúen los controles internos y hagan una declaración de esta evaluación, la cual debe ser examinada por parte de auditores externos quienes deben emitir una opinión al respecto.

Todos estos requisitos añaden costos adicionales a los ya relacionados con el cumplimiento de los GAAP estadounidenses. Aunque tal vez sea bueno para las empresas en el largo plazo, ya que deben establecer controles eficaces de presentación de informes financieros, los costos iniciales de cumplir con la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 pueden ser demasiado elevados como para que algunas empresas reconsideren cotizar en las bolsas de Estados Unidos. Además, Estados Unidos tiene leyes estrictas en cuanto al otorgamiento de opciones sobre acciones para los directivos, mientras que el mercado estadounidense tiene una sensibilidad aumentada hacia las irregularidades debido a los recientes escándalos de contabilidad más importantes.

El proyecto de convergencia entre FASB e IASB puede solucionar algunos de estos problemas en el largo plazo. A su favor, la IASB ha ampliado la cobertura de temas clave y ha reducido las alternativas disponibles para las empresas. Se ha vendido como *basado en principios*, en lugar de en *reglas*, aunque es más exacto decir que los estándares son más sencillos y menos completos. Siempre que tengamos un estándar, debemos tener una regla. Es sólo que los GAAP estadounidenses son muy complicados y basados en reglas, además cubren muchos más temas e industrias. Sin embargo, FASB e IASB están cerrando las diferencias entre los estándares existentes y desarrollando juntos nuevas normas. Ahora incluso las escriben conjuntamente para que la redacción sea la misma. Además, las firmas de contabilidad públicas y las empresas que cotizan en bolsa tienen cinco años de experiencia en la adopción de los requisitos de la Ley Sarbanes-Oxley. Tal vez el futuro de los estándares de contabilidad sea como una fusión de Coca-Cola y Pepsi —aunque la contabilidad es mucho más complicada que las bebidas refrescantes. ■



CASO Ericsson: los desafíos de cotizar en los mercados globales de capital y el cambio hacia adoptar normas internacionales de información financiera

En 2002, la Unión Europea dispuso que sus países miembros adoptaran las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) como base para la preparación y emisión de estados financieros consolidados a partir de 2005.[37] Ericsson, la empresa multinacional sueca que suministra productos y servicios a los más grandes operadores del mundo de redes fijas y

móviles, es una sociedad de responsabilidad limitada que debe seguir la Ley de empresas de Suecia y los requisitos para cotizar en la bolsa sueca. Además, debe cumplir con los requisitos de NASDAQ para cotizar en Estados Unidos, porque cotiza valores en esa bolsa. Dado que Suecia es miembro de la Unión Europea, Ericsson tuvo que adoptar las IFRS a partir de 2005, lo cual es un cambio a partir de sus prácticas anteriores. Sin embargo, existen actualmente dos conjuntos de IFRS: (1) las IFRS aprobadas por la Unión Europea y (2) las IFRS completas, tal como fueron emitidas por la International Accounting Standards Board (IASB).

¿Debería Ericsson adoptar las IFRS completas o sólo las aprobadas por la Unión Europea que son más limitadas? ¿Cuáles son las implicaciones de su decisión de cotizar en NASDAQ, y cuáles son algunas de las otras cuestiones que debe afrontar como resultado de su decisión de aumentar el capital fuera de su mercado doméstico de Suecia?

Un poco más acerca de Ericsson

L. M. Ericsson fue fundada en Suecia en 1876 y es mejor conocida por el consumidor casual a través de la empresa conjunta de Sony Ericsson que vende teléfonos celulares en todo el mundo. Sin embargo, encaja en la red más amplia de la industria de equipos de comunicaciones. Aunque Ericsson es conocida como una de las principales EMN de Suecia, genera el 24 por ciento de sus ventas en Norteamérica; 21 por ciento en los países de la UE; 13 por ciento en China y Asia del noreste; 10 por ciento en Europa occidental y central, pero sólo 6 por ciento en el norte de Europa y Asia central.

Emite acciones en dos importantes mercados de valores: Estocolmo y NASDAQ. Así aumenta el capital a partir de los inversionistas internacionales y genera la mayor parte de sus ventas fuera de su natal Suecia. De hecho, sólo 2 por ciento de sus ventas se generan en Suecia, aunque 63.1 por ciento de sus activos fijos y 19 por ciento de sus empleados se encuentran allí. Los principales competidores de Ericsson son Nokia, Motorola, Cisco Systems y Alcatel-Lucent.

Antes de la transición a las IFRS

Antes de cambiar a las IFRS en 2005, Ericsson informó sus resultados financieros de conformidad con los GAAP suecos —una suerte de mezcla entre la contabilidad angloestadounidense, impulsada por los mercados de capital, y la contabilidad germánica, que es impulsada por el financiamiento bancario y los impuestos—. Los informes suecos tienden a ser un poco más transparentes que la contabilidad alemana, pero menos transparentes que la contabilidad angloestadounidense.

Cuestiones de transparencia

Una de las razones por las que la contabilidad sueca ha sido menos transparente es su orientación hacia los acreedores, el gobierno y las autoridades fiscales. Sin embargo, las empresas como Ericsson han tenido que volverse más transparentes a causa de su deseo de capitalizarse en las bolsas de valores extranjeras. Además, debido a que la bolsa sueca se ha convertido en un punto focal para la cotización de empresas nórdicas, la influyente profesión de contabilidad sueca ha presionado para tener cuentas consolidadas que representen las necesidades de los accionistas, mientras que las cuentas de la empresa matriz han reflejado los requisitos jurídicos suecos. La contabilidad sueca tiende a ser muy conservadora debido a la importancia de los impuestos para financiar amplios programas de asistencia social y la tendencia del gobierno sueco a utilizar políticas fiscales para influir en las inversiones en zonas consideradas importantes para el gobierno y sus objetivos sociales.

Suecia y la Unión Europea

Desde que Suecia entró en la Unión Europea, la contabilidad sueca ha evolucionado para incorporar las filosofías y directivas contables de la UE. El gobierno sueco estableció una Junta de normas de contabilidad (BFN) en 1976 para recomendar los principios de contabilidad que encajan en el marco de la Ley empresarial. El Consejo sueco de contabilidad financiera (RR) fue establecido en 1991 para asumir el papel de la profesión contable en formular recomendaciones sobre las prácticas contables, especialmente con respecto a cómo preparar un informe anual conforme a la Ley de cuentas anuales.

La bolsa sueca ha apoyado los esfuerzos del Consejo de contabilidad y de la BFN, a pesar de que las recomendaciones de ambos cuerpos son voluntarias y están sujetas a la Ley empresarial.

Sin embargo, la decisión de la UE para exigir a las empresas que utilicen las IFRS para los estados financieros consolidados tiene prioridad sobre todo para los estados financieros consolidados.

Brecha entre los GAAP estadounidenses y los GAAP suecos

En su informe anual de 2004, Ericsson todavía divulgaba información según la Ley empresarial sueca, aunque sabía para entonces que tendría que adoptar las IFRS al año siguiente. Debido a que muchas IFRS todavía estaban siendo terminadas en 2004, no hizo una "adopción temprana" de las nuevas normas. En su Nota sobre políticas contables, Ericsson indicó que preparó sus estados financieros consolidados y de la matriz "de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Suecia". Sin embargo, menciona también que "estos principios contables difieren en ciertos aspectos de los principios de contabilidad generalmente aceptados en Estados Unidos (GAAP estadounidenses)" y dio una descripción de esas diferencias en una nota a pie de página más adelante en el informe.

A pesar de estar negociando acciones en la bolsa de Londres en ese momento, no hizo ninguna referencia a las diferencias entre los GAAP suecos y los GAAP británicos. Esto es porque la bolsa de valores de Londres no requiere una conciliación como lo hacen las bolsas de Estados Unidos.

Aplicación del índice de conservadurismo En su nota a los estados financieros que detallan las diferencias entre los GAAP suecos y los GAAP estadounidenses, Ericsson menciona que las principales diferencias son el tratamiento de la capitalización de los gastos de desarrollo, las disposiciones para la reestructuración, los costos de pensiones, las coberturas contables y la buena voluntad. La diferencia total de ingresos es bastante significativa. Utilizando el *índice de conservadurismo de Gray*, podemos calcular el grado al que el ingreso neto de Ericsson en 2004 fue más o menos conservador en comparación con los ingresos de Estados Unidos. Obtenemos esta información del formulario 20-F de Ericsson, que proporciona una conciliación de los GAAP extranjeros con los GAAP estadounidenses requerida por la SEC para compañías que cotizan en Estados Unidos (vea la tabla 18.5).

TABLA 18.5 Formulario 20-F de Ericsson: conciliación del ingreso neto, 2004

Ajuste del ingreso neto	2004	2003	2002
Ingreso neto reportado mediante GAAP suecos	19024	−10844	−19013
Ajustes a GAAP estadounidenses antes de impuestos:			
Pensiones	−245	−840	412
Reembolso de prima de pensión	—	—	47
Descuento de capital sobre obligaciones convertibles	—	179	124
Amortización de buena voluntad	475	1636	1064
Venta - Compraventa con subsiguiente arrendatario	352	682	113
Cobertura	−2915	1603	2884
Capitalización de costos de desarrollo para los productos por vender	−2606	−4798	−4018
para uso interno	−131	−355	−922
Costos de reestructuración	−1354	1225	−1240
Pérdidas y ganancias no realizadas en valores disponibles para venta	-82	370	-370
Otros	37	12	35
Efecto fiscal en los ajustes a GAAP estadounidenses	1831	533	966
Ingreso neto de acuerdo con los GAAP estadounidenses	**14386**	**−10597**	**−19918**
Ganancias por acción según los GAAP estadounidenses			
Ganancias por acción por GAAP estadounidense, básicas	0.91	−0.68	−1.58
Ganancias por acción por GAAP estadounidense, diluidas	0.91	−0.68*	−1.58*
Número promedio de acciones, básicas, por GAAP estadounidense (millones)	15829	15823	12573
Número promedio de acciones, diluidas, por GAAP estadounidense (millones)	15855	15831	12684

*No se consideran las acciones potenciales ordinarias cuando su conversión en acciones ordinarias aumentaría las ganancias por acción.

Fuente: Telefonaktiebolaget LM Ericsson, *Ericsson Annual Report on Form 20-F 2004*, www.ericsson.com (recuperado el 31 de mayo de 2007).

Dado que Suecia es más impulsada por el conservadurismo y las cuestiones de impuestos, esperaríamos que los ingresos por GAAP suecos fueran más conservadores que los ingresos por GAAP estadounidenses. El índice de conservadurismo de Gray para 2004 se calcula como sigue:

$$\text{Índice} = 1 - \frac{\text{ganancias por GAAP estadounidenses} - \text{ganancias por GAAP suecos}}{\text{ganancias por GAAP estadounidenses}}$$

o,

$$\text{Índice} = 1 - \frac{(14\,386 - 19\,024)}{14\,386} = 1.3224$$

El resultado implica que los ingresos por GAAP suecos de Ericsson fueron menos conservadores que el ingreso por GAAP estadounidenses. Por ejemplo, bajo los GAAP estadounidenses, el costo de desarrollar nuevos productos debe ser cargado en el periodo en que ocurre, lo cual disminuye el ingreso neto. En Suecia, los costos de desarrollo pueden ser capitalizados, esto significa que no se muestran como gastos para el periodo, lo que da por resultado mayores ingresos. Ése fue uno de los mayores ajustes para el año 2004, así que el ingreso neto sueco tuvo que ser reducido por el monto de los costos de desarrollo amortizados para obtener el ingreso neto por los GAAP estadounidenses.

Además de estas diferencias, Ericsson menciona en su informe que en 2004 había aprobado un nuevo estándar de contabilidad de Estados Unidos emitido por la FASB y que planeaba adoptar otros dos estándares y pronunciamientos estadounidenses en 2005. Esto es interesante, porque Ericsson ya sabía que iba a adoptar las IFRS el siguiente año. ¿Por qué, entonces, continuó adoptando los estándares de Estados Unidos?

Impacto de las IFRS en los resultados de Ericsson

En la nota sobre políticas contables incluida en su informe anual de 2004, Ericsson reveló que desde 2005 prepararía sus estados financieros según las IFRS. También mencionó que las IFRS que probablemente tendrían el mayor impacto sobre los ingresos y el capital de los accionistas eran los estándares con respecto a la capitalización de los costos de desarrollo, las combinaciones de negocios, los pagos basados en acciones y los instrumentos financieros.



La multinacional sueca Ericsson cuenta con operaciones en todo el mundo. En Dusseldorf, la sede de Ericsson en Alemania, los estados financieros son preparados en euros según las normas de contabilidad alemanas, y entonces tienen que ser replanteados según las IFRS para cumplir con los requisitos de información de Ericsson como una multinacional de la Unión Europea. A pesar de que Alemania también tiene que utilizar las IFRS para los informes grupales, debe emitir los informes de empresa individual según la ley alemana.
Fuente: vario images GmbH & Co.KG/ Alamy

Costos de conversión

Ericsson estima que la conversión a las IFRS en 2005 daría lugar a una diferencia de 1500 millones de coronas suecas (kr) para el ingreso neto de 2004, y una diferencia de 5700 millones de kr para el capital a partir del 1 de enero de 2005. Los ingresos netos bajo los GAAP suecos habrían sido de 17 539 millones de kr bajo las IFRS, en comparación con 19 024 millones de kr bajo los GAAP suecos. Además, el reconocimiento de efectivo en el balance parece ser bastante diferente bajo las IFRS que bajo los GAAP suecos, donde el efectivo bajo IFRS es de SEK 46 100 millones menos que el efectivo bajo los GAAP suecos. A partir del informe del formulario 20-F de Ericsson, puede verse también que el efectivo a finales de 2004 era el mismo bajo las IFRS y los GAAP estadounidenses.

Los costos de implementación de las IFRS son difíciles de medir. Muchos países implementan regulaciones nacionales que intentaron lograr una alineación con las IFRS (por ejemplo, Suecia). Así que los costos de implementación pueden haber sido aplicados durante varios años porque las empresas sabían que la plena implementación de las IFRS se acercaba. La dirección de Ericsson señala lo siguiente en el informe anual de 2004:

> Debido a que en los últimos años los GAAP suecos han sido adaptados a las IFRS en un alto grado y como las reglas para los adoptantes primerizos permiten ciertas exenciones de reajustes completamente retrospectivos, la transición de los GAAP suecos hacia las IFRS se espera que tenga un efecto relativamente limitado en nuestros estados financieros. Además, creemos que la conversión a las IFRS alineará nuestros informes más estrechamente con los GAAP estadounidenses.

Después de la transición a las IFRS

A medida que Ericsson estudió la transición a las IFRS, tuvo que decidir si quería adoptarlas completas o solamente las IFRS obligatorias para la Unión Europea. Ericsson dijo lo siguiente en su informe anual de 2006:

> Los informes financieros consolidados hasta, y para, el año terminado el 31 de diciembre de 2006 han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera como fueron avaladas por la UE, RR 30:05 Reglas adicionales para la contabilidad de grupos e interpretaciones relacionadas por el Consejo sueco de estándares financieros (Redovisingsrådet), y la Ley sueca de cuentas anuales. Para la empresa no existen diferencias entre las IFRS y las IFRS aprobadas por la UE, ni existe un conflicto entre las RR 30:05 o entre la Ley sueca de cuentas anuales y las IFRS.

La nota P1 de los estados financieros de la empresa matriz de Ericsson indica que la empresa matriz generalmente sigue los GAAP suecos, con la siguiente estipulación:

> La empresa matriz, Telefonaktiebolaget LM Ericsson, adoptó la RR32 'Informes en estados financieros individuales' desde el 1 de enero de 2005. La adopción de RR32 no ha tenido ningún efecto sobre la ganancia o pérdida reportada durante 2004 y 2005. La RR32:05 modificada (de 2006) requiere que la empresa matriz utilice los mismos principios de contabilidad que el grupo, es decir, las IFRS en la medida permitida por la RR32:05.

La multinacional sueca Electrolux, que cotiza en la bolsa sueca y tiene operaciones en Estados Unidos a través de un Recibo de depósito estadounidense, establece lo siguiente en su informe anual de 2006:

> Los estados financieros consolidados se preparan conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) adoptadas por la Unión Europea. Alguna información adicional se ha revelado con base en el estándar RR 30:05 del Consejo sueco de estándares financieros. Como lo requiere la IAS 1, las empresas Electrolux aplican normas uniformes de contabilidad, independientemente de la legislación nacional, tal como se define en el Manual de contabilidad de Electrolux, el cual cumple plenamente con las IFRS…. Los estados financieros de la empresa matriz se preparan conforme a la Ley sueca de cuentas anuales y al estándar RR 32:05 del Consejo sueco de estándares financieros.

Futura conciliación con los GAAP estadounidenses

Tal como ya mencionamos en el capítulo, las empresas no tendrán que presentar sus conciliaciones con los GAAP estadounidenses en sus informes 20-F ante la SEC en el futuro si cumplen con las IFRS.

Hasta ahora, la SEC permite cotizar a las empresas europeas según la versión de la UE de las IFRS, pero ¿qué pasa si la UE identifica traspasos de instrumentos de la matriz a las filiales en el futuro? ¿La SEC continuará permitiendo que los registrados utilicen la versión de la UE o la versión avalada y emitida por la IASB? Por un tiempo, parecía que la UE no iba a permitir a las empresas de Estados Unidos cotizar en las bolsas europeas si preparaban sus estados financieros únicamente de conformidad con los GAAP estadounidenses. Así, si las empresas querían divulgar sus resultados conforme a los GAAP estadounidenses y cotizar en las bolsas europeas, tendrían que informar sus resultados financieros tanto en IFRS como en GAAP estadounidenses. El costo del uso de dos sistemas de información puede ser alto para las empresas, pero no puede ser mayor que el costo en que incurren actualmente las empresas que concilian las IFRS con los GAAP estadounidenses y los GAAP estadounidenses con las IFRS. Aunque ese requisito se ha relajado desde que la SEC relajó su requerimiento de conciliación, se sabe lo que sucederá si Estados Unidos comienza a distanciarse de las IFRS.

Las acciones de Ericsson se operan como "hojas rosas" (valores negociados en el mercado extra bursátil (OTC) en lugar de en la bolsa) y en el NASDAQ. Debido a que cotiza en Estados Unidos, Ericsson tiene que preparar informes de formulario 20-F con la SEC. Sin embargo, es interesante que en su informe anual de 2006 no se presentara una conciliación con los GAAP estadounidenses, mientras que 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 en Europa las empresas, así como los accionistas, podrían considerar que las IFRS son al menos tan válidas como los GAAP estadounidenses.

A pesar de que la conciliación no se incluyó en el informe anual de 2006, Ericsson presentó el formulario 20-F por separado ante la SEC para 2006. La tabla 18.6 ilustra que la diferencia entre los ingresos netos por las IFRS y por los GAAP estadounidenses fue mucho menor que aquella habida entre los ingresos netos por GAAP suecos y los ingresos netos por GAAP estadounidenses en 2004.

TABLA 18.6 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 por IFRS	26 251	24 315	17 539
Ajustes de GAAP estadounidenses antes de impuestos:			
Pensiones	−439	−64	−245
Venta -Compraventa con subsiguiente arrendatario	93	191	352
Cobertura	0	408	−2 915
Capitalización de costos de desarrollo	−37	−78	−76
Costos de reestructuración	−4	120	−1 354
Pérdidas y ganancias no realizadas en valores disponibles para venta	0	0	−82
Revertir pérdidas de deterioro	−31	−380	0
Otros	93	56	82
Efecto fiscal en los ajustes de GAAP estadounidenses	154	-73	1 085
Ingreso neto de acuerdo con los GAAP estadounidenses	**26 080**	**24 495**	**14 386**
Ganancias por acción según los GAAP estadounidenses			
Ganancias por acción por GAAP estadounidense, básicas	1.64	1.55	0.91
Ganancias por acción por GAAP estadounidense, diluidas	1.64	1.54	0.91
Número promedio de acciones, básicas, por GAAP estadounidense (millones)	15 871	15 843	15 829
Número promedio de acciones, diluidas, por GAAP estadounidense (millones)	15 943	15 907	15 855
Ingreso neto para el periodo de las operaciones continuadas según los GAAP estadounidenses	23 260	24 312	14 228
Ingreso neto para el periodo de las operaciones discontinuadas según los GAAP estadounidenses	2 820	183	158
Ingreso total para el periodo según los GAAP estadounidenses	26 080	24 495	14 386
Ganancias por acción de las operaciones continuadas, básicas	1.47	1.53	0.90
Ganancias por acción de las operaciones discontinuadas, básicas	0.17	0.02	0.01
Ganancias totales por acción, básicas	**1.64**	**1.55**	**0.91**

Fuente: Telefonaktiebolaget LM Ericsson, *Ericsson Annual Report on Form 20-F 2006*, www.ericsson.com (recuperado el 31 de julio de 2007).

Adelántese hasta 2010

Dado que Ericsson informa ahora ante la SEC usando las IFRS, no tiene que proporcionar un informe de conciliación para GAAP estadounidenses. En la declaración sobre las políticas contables, Ericsson revela lo siguiente:

Los estados financieros consolidados correspondientes al ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2010 han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) aprobadas por la Unión Europea y con las RFR 1 "Reglas adicionales para la contabilidad grupal", con las interpretaciones relacionadas emitidas por la Junta sueca de información financiera (Rådet för Finansiell Rapportering) y con la Ley sueca de cuentas anuales. Para la información financiera de 2010, la compañía ha aplicado las IFRS tal como fueron emitidas por la IASB (IFRS en vigor desde el 31 de diciembre de 2010) y sin ninguna aplicación temprana. No hay diferencias entre las IFRS en vigor desde el 31 de diciembre de 2010 y las aplicadas por la Unión Europea, ni están en conflicto con las IFRS las interpretaciones relacionadas de RFR 1 emitidas por la Junta sueca de información financiera o la Ley sueca de cuentas anuales. ■

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de influencia sobre las normas y prácticas de contabilidad de Ericsson?
2. ¿Cuál ha sido el impacto de los informes de Ericsson en su cotización en la bolsa de valores de Londres? ¿En NASDAQ?
3. ¿Qué tipo de IFRS decidió revelar Ericsson en sus estados financieros en 2006? ¿En 2010?
4. ¿Cómo afecta el cambio gradual de los GAAP suecos hacia las IFRS en la diferencia en el ingreso neto de Ericsson en comparación con lo que sería bajo los GAAP estadounidenses?
5. ¿Por qué usa Ericsson las IFRS refrendadas por la Unión Europea en vez de las IFRS completas? ¿Hace esto alguna diferencia?

MyIBLab Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

RESUMEN

- Las empresas multinacionales deben aprender a lidiar con diferentes tasas de inflación, variaciones en el tipo de cambio, controles de divisas, riesgos de expropiación, derechos de aduana, impuestos y métodos para determinar el ingreso gravable, niveles de sofisticación del personal contable local, y con los requisitos de información locales y del país de origen.
- La función de contabilidad o contraloría de una empresa es responsable de recopilar y analizar datos para los usuarios internos y externos.
- La cultura puede tener una fuerte influencia sobre las dimensiones de la contabilidad en cuanto a medición y divulgación. Los valores culturales de secretismo y transparencia se refieren al grado de divulgación de la información. Los valores culturales de optimismo y conservadurismo se refieren a la valoración de activos y el reconocimiento de ingresos. El conservadurismo da lugar a la subvaluación de los activos y de los ingresos.
- Los estados financieros difieren en cuanto a idioma, moneda, tipo de declaraciones (de ingresos, balance general, etc.), formato de estados financieros, grado de divulgación de las notas a pie de página y los GAAP subyacentes sobre los cuales se basan los estados financieros.
- Los usuarios importantes de los estados financieros que deben considerarse en la determinación de normas de contabilidad son los inversionistas, empleados, prestamistas, proveedores y otros acreedores comerciales, clientes, gobiernos y sus dependencias, y el público.
- Algunas de las más importantes fuentes de influencia en el desarrollo de los estándares de contabilidad y las prácticas son la cultura, los mercados de capital, los grupos normativos regionales y globales, la gerencia y los contadores.
- La International Accounting Standards Board (IASB) está encargada de elaborar un conjunto único de estándares de contabilidad global de alta calidad, comprensible y aplicable. Los estándares desarrollados por la IASB requieren información transparente y comparable en los estados financieros para fines generales.
- En colaboración con los cuerpos normativos de cada país del mundo, especialmente la Financial Accounting Standards Board (FASB) en Estados Unidos, la IASB espera lograr una convergencia de las normas de contabilidad.
- Eliminar información de la conciliación en el requerimiento del formulario 20-F para las empresas extranjeras que cotizan en Estados Unidos y los diferentes métodos de adopción de las IFRS son cuestiones importantes que pueden favorecer la convergencia global de los estándares de contabilidad.
- Cuando las transacciones denominadas en moneda extranjera se convierten a dólares estadounidenses, todas las cuentas se

registran inicialmente al tipo de cambio vigente al momento de la transacción. En cada fecha de balance general posterior, los saldos registrados en dólares que representen montos adeudados por o a la empresa y estén denominados en moneda extranjera se ajustan para reflejar el tipo de cambio actualizado.

- Las empresas registran las ganancias y las pérdidas en moneda extranjera derivadas de las transacciones de divisas en el estado de ingresos durante el periodo en que ocurren. Las empresas registran las ganancias y las pérdidas derivadas de la traducción de los estados financieros por el método de la tasa corriente como un componente separado del patrimonio neto. Las empresas registran las ganancias y las pérdidas derivadas de la traducción de los estados financieros según el método temporal directamente en el estado de ingresos.
- Se utilizan muchas diferentes métricas para registrar las operaciones globales, especialmente el rendimiento sobre la inversión (ROI) y el presupuesto comparado contra el desempeño real.
- Al comparar el presupuesto contra el desempeño real, las empresas multinacionales necesitan decidir qué tipo de cambio utilizar para traducir el presupuesto en la moneda de la matriz y en qué moneda supervisar los resultados. Luego deben decidir quién es responsable de las variaciones del tipo de cambio.
- Las empresas multinacionales pueden fijar precios de transferencia arbitrarios para aprovechar las diferencias de impuestos entre los países o para lograr otros objetivos corporativos, tales como la evaluación del desempeño, la manipulación de utilidades, y así sucesivamente.
- El cuadro de mando integral proporciona un marco útil para observar las estrategias que dan lugar a la creación de valor desde las siguientes perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos empresariales internos, y de aprendizaje y crecimiento.
- El 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. Implica revelaciones financieras mejoradas y controles internos más fuertes bajo la supervisión de un consejo de administración independiente.

TÉRMINOS CLAVE

conciliación (p. 689)
consolidación (p. 696)
contabilidad (p. 680)
convergencia (p. 684)
cuadro de mando integral (BSC) (p. 702)
Financial Accounting Standards Board (FASB) (p. 683)
gobierno corporativo (p. 704)
International Accounting Standards Board (IASB) (p. 683)
método de la tasa corriente (p. 697)
método temporal (p. 697)
moneda funcional (p. 697)
Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) (p. 686)
Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO) (p. 691)
precios de transferencia (p. 701)
principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP) (p. 685)
reconocimiento mutuo (p. 689)
traducción (p. 696)

NOTAS

1 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: Vincent Boland, "The Saga of Parmalat's Collapse", FT.com (19 de diciembre de 2008); Catherine Boyle, "Parmalat's Founder Is Sentenced to Ten Years' Jail for Market-Rigging", *The Times* (19 de diciembre de 2008): 64; Judith Burns, "Parmalat to Settle SEC Charges of Fraud for U.S. Bond Offering", *Wall Street Journal* (Europa) (30 de julio de 2004): A6; "The Pause after Parmalat", *The Economist* (17 de enero de 2004): 13; 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): A1; Mark Tran, "The Milk Sheikh Whose Dream Curdled", *The Guardian* (31 de diciembre de 2003), recuperado el 19 de octubre de 2009 de www.guardian.co.uk/business/2003/dec/31/italy.parmalat1; Peter Gumbel, "How It All Went So Sour", *Time* (Europa) (29 de noviembre de 2004): 44; Hoover's Online, "Parmalat", recuperado el 19 de abril de 2005, de www.hoovers.com; Michelle Perry, "Enron: Could It Happen Here?", *Accountancy Age* (25 de enero de 2004), recuperado el 19 de octubre de 2009 de www.accountancyage.com/accountancyage/analysis/2040660/enron-happen-here; David Reilly y Alessandra Galloni, "Spilling Over: Banks Come under Scrutiny for Role in Parmalat Scandal", *Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2004): A1; David Reilly y Matt Moffett, "Parmalat Inquiry Is Joined by Brazil", *Wall Street Journal* (Europa) (7 de enero de 2004): A1; 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): B6; 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): A4; "How Parmalat Differs from U.S. Scandals", Knowledge@Wharton (28 de enero de 2004), recuperado el 15 de noviembre de 2007 de http://knowledge.wharton.upenn.edu; Adrian Michaels, "Parmalat Case Leads to First Jail Sentences", *Financial Times* (29 de junio de 2005): 28; Bruce Johnston y Caroline Muspratt, "Court Frees Daughter of Parmalat Founder", *The* [Londres] *Daily Telegraph* (9 de marzo de 2004): 29; "Daughter of Founder of Parmalat Is Freed", *Wall Street Journal* (edición oriental) (9 de marzo de 2004): 1; Eric Sylvers, "In First Trial, Parmalat's Founder Charges That Banks Led Him Astray", *International Herald Tribune* (9 de marzo de 2006): 13; John Hooper, "Parmalat Fraudsters to Avoid Prison", *The Guardian* (29 de junio de 2005): 18; Giada Zampano y Sabrina Cohen, "Parmalat Trial to Focus on Banks", *Wall Street Journal* (edición oriental) (14 de junio de 2007): C3; "Parmalat Settles Suits with Three Financial Firms", *International Herald Tribune* (19 de junio de 2007): 16; "Parmalat SpA", *Wall Street Journal* (Europa) (18 de mayo de 2007): 6; Steve Rothwell y Sebastian Boyd, "EU Backing Off Effort on Bond Transparency", *International Herald Tribune* (22 de noviembre de 2006): 13; Eric Sylvers, "Judge Clears

Banks in Parmalat Case", *New York Times* (18 de abril de 2011), recuperado el 5 de julio de 2005 de http://dealbook.nytimes.com/2011/04/18/judge-clears-banks-in-parmalat-case; Bob Van Voris, "Parmalat's Suits Against Grant Thornton Revived by Court", *Bloomberg* (18 de enero de 2011), recuperado el 6 de julio de 2011 de www.bloomberg.com/news/2011-01-18/parmalat-claim-against-grant-thornton-revived-by-court-update1-.html; Parmalat (2011), *Annual Report 2010* (recuperado el 6 de julio de 2011).

2 Financial Accounting Standards Board, "Chapter 1: The Objective of General Purpose Financial Reporting", *Statement of Financial Accounting Concepts No. 8* (Stamford, Conn.: FASB, septiembre de 2010): párrafo OB2.

3 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): 4; Hofstede, *Cultures and Organizations* (Maidenhead, Inglaterra: McGraw-Hill, 1991).

4 Sidney J. Gray, "Towards a Theory of Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally", *Abacus* (marzo de 1988): 1.

5 C. W. Nobes y R. H. Parker (eds.), *Comparative International Accounting*, 6a. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).

6 Christopher Nobes y Robert Parker, *Comparative International Accounting*, 7a. ed. (Inglaterra: FT Prentice Hall, 2002).

7 Adidas Group, *Annual Report 2010*, recuperado el 5 de julio de 2005 de http://adidas-group.corporate-publications.com/2010/gb/files/pdf/en/ADS_GB_2010_En.pdf

8 Unión Europea, "Third Countries/Convergence", recuperado el 11 de julio de 2011 de http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/third_countries/index_en.htm

9 "IFRS: About the Organization", recuperado el 11 de julio de 2011 de www.ifrs.org/The+organisation/IASCF+and+IASB.htm

10 Fundación IFRS, la organización, administradores, recuperado el 11 de julio de 2011 de www.ifrs.org/The+organisation/Trustees/Trustees.htm

11 Financial Accounting Standards Board, "Memorandum of Understanding, - The Norwalk Agreement", en International Convergence of Accounting Standards – Overview, recuperado el 11 de julio de 2011 de www.fasb.org/jsp/FASB/Page/SectionPage&cid=1176156245663

12 FASB, "Convergence with the International Accounting Standards Board".

13 Securities and Exchange Commission, "About the SEC: What We Do", recuperado el 21 de octubre de 2009 de www.sec.gov/about/whatwedo.shtml (recuperado el 21 de octubre de 2009).

14 Floyd Norris, "U.S. Moves Toward International Accounting Rules", *New York Times* (28 de agosto de 2008), recuperado el 21 de octubre de 2009 de www.nytimes.com

15 Unión Europea, "Regulations Adopting IAS", recuperado el 21 de octubre de 2009 de http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/legal_framework/regulations_adopting_ias_en.htm

16 "Finance and Economics: Speaking in Tongues", *The Economist* (19 de mayo de 2007): 77–78.

17 "Uniform Rules for International Accounting Standards from 2005 Onwards", *European Parliament Daily Notebook*, Informe sobre el propósito de un Consejo y parlamento europeo de regulación en la aplicación de normas internacionales de contabilidad (COM(2001) 80-C5-0061/2001–2001/004 (COD), Doc.: A5-0070/2002, recuperado el 21 de octubre de 2009 de www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+PRESS+DN-20020312-1+0+DOC+XML+V0//EN&language=EN#SECTION5

18 Comité Internacional de Estándares de Contabilidad, "IASB Publishes IFRS for SMEs" (9 de julio de 2009), recuperado el 21 de octubre de 2009 de ww.iasb.org/News/Press+Releases/IASB+publishes+IFRS+for+SMEs.htm

19 Deloitte Touche Tohmatsu, "IASB Agenda Project" (2007), recuperado el 29 de mayo de 2007 de www.iasplus.com/agenda/sme.htm

20 Paul A. Beswick, "Remarks Before the 2010 AICPA National Conference on Current SEC and PCAOB Developments", 8 de diciembre de 2010, recuperado el 15 de junio de 2011 de www.sec.gov/news/speech/eo10/spch120610pab.htm

21 Kathleen L. Casey, "Keynote Address at the Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals 65th Annual Conference", 29 de junio de 2011, recuperado el 15 de junio de 2011 de www.sec.gov/news/speech/2011/spch062411klc.htm

22 FASB, "Foreign Currency Translation", *Statement of Financial Accounting Standards* núm. 52 (Stamford, Conn.: FASB, diciembre de 1981): 6–7.

23 Forma 10-K 2010 de The Coca-Cola Company (28 de febrero de 2011): 34, 81.

24 S. Robbins y R. Stobaugh, "The Bent Measuring Stick for Foreign Subsidiaries", *Harvard Business Review* (septiembre–octubre de 1973): 80.

25 A. Appleyard, N. Strong y P. Walton, "Budgetary Control of Foreign Subsidiaries", *Management Accounting* (Reino Unido) (septiembre de 1990): 44–45.

26 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.

27 Donald Lessard y Peter Lorange, "Currency Changes and Management Control: Resolving the Centralization/Decentralization Dilemma", *Accounting Review* (julio de 1977): 628.

28 Informe anual 2010 de Grupo Adidas, p. 133.

29 A. Gumbus y B. Lyons, "The Balanced Scorecard at Phillips Electronics", *Strategic Finance* 84: 5 (2002): 45–50.

30 R. Kaplan y D. P. Norton, "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (enero–febrero de 1992): 71–79.

31 "About the IKEA Concept and IKEA Franchising", recuperado el 12 de julio de 2011 de www.ikea.com

32 R. Kaplan y D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2001).

33 Mark Hammer, "The 7 Deadly Sins of Performance Measurement and How to Avoid Them", *MIT Sloan Management Review* 40: 3 (2007): 19–28.

34 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).

35 Jason Mitchell, "Best Latam Companies 2009: Petrobras Makes the Most of a Special Situation", *Euromoney* (marzo de 2009): 70; "Brazil Extends Governance Lead", *LatinFinance* (junio de 2008), recuperado el 23 de octubre de 2009 de www.latinfinance.com/ArticleTop100.aspx?ArticleID= 1938037

36 D. K. Denis y J. J. McConnell, "International Corporate Governance", *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 38: 1 (2003): 1–36.

37 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: Telefonaktiebolaget LM Ericsson, *Annual Report 2004* (2005), recuperado el 31 de mayo de 2007 de www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/2004/annual04/ericsson_ar2004_complete_en.pdf; Ericsson, Formato 20-F (23 de marzo de 2005), recuperado el 31 de mayo de 2007 de www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/2004/20f.pdf; Electrolux, "Corporate Information", recuperado el 31 de mayo de 2007 de www.electrolux.com/node60.aspx?year=2004; BMW Group, "Investor relations", recuperado el 1 de junio de 2007 de www.bmwgroup.com/e/nav/index.html?../0_0_www_bmwgroup_com/home/home.html&source=overview; "Finance and Economics: Speaking in Tongues", *The Economist* (19 de mayo de 2007): 77–78; Ericsson, Formato 20-F (7 de junio de 2007), recuperado el 24 de julio de 2007 de www.sec.gov/Archives/edgar/data/717826/000119312507131377/ d20f.htm; Ericsson, Formato 20-F (7 de junio de 2007), recuperado el 31 de julio de 2007 de www.ericsson.com/ericsson/investors/financial_reports/2006/20f.pdf; Telefonaktiebolaget LM Ericsson, *Annual Report 2010* (2011), recuperado el 8 de julio de 2011 de www.ericsson.com/res/investors/docs/2010/ericsson_ar_2010_en.pdf

capítulo 19

La función financiera en una estructura multinacional



Objetivos

1. Describir la función financiera y cómo encaja en la estructura organizacional de las empresas multinacionales.
2. Mostrar cómo pueden adquirir fondos externos las empresas para sus operaciones normales y su expansión, incluyendo fondos en el extranjero de deuda y renta variable.
3. Explorar cómo son utilizados los centros financieros en el extranjero para capitalizarse y gestionar flujos de efectivo.
4. Explicar cómo incluyen las empresas los factores internacionales en el proceso presupuestario de capital.
5. Analizar las principales fuentes internas de fondos disponibles para las empresas multinacionales y mostrar cómo son administradas globalmente.
6. Describir cómo se protegen las empresas contra los principales riesgos financieros de la inflación y los movimientos de los tipos de cambio.
7. Destacar algunas de las cuestiones tributarias que enfrentan las empresas multinacionales.

Acceda a una variedad de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Tener dinero es bueno; poder opinar sobre ese dinero es aún mejor.

—Proverbio yiddish



CASO

GPS: ¿en el mercado para una estrategia de cobertura eficaz?

El 10 de abril de 2000, las estadounidenses Wells Fargo & Company y First Security Corporation anunciaron que habían firmado un acuerdo de fusión de sus bancos ubicados en San Francisco y Salt Lake City, en Utah, respectivamente.[1] Ambos bancos, situados en el Oeste, estaban posicionándose claramente para competir entre sí, especialmente en el mercado de Utah que se compone de individuos, pequeñas empresas, medianas empresas, agricultores y ganaderos, y unos cuantos grandes clientes corporativos. Wells Fargo tenía operaciones en 22 estados, mientras que First Security operaba en siete. Dada la superposición de sus mercados y la demografía de los clientes, estaba claro que los servicios se consolidarían en los meses siguientes.

Tres miembros clave del personal de First Security ubicados en el área de banca internacional eran Ali Manbeian, Jason Langston, y Ryan Gibbons, vicepresidente y director del departamento de divisas en First Security. El 31 de enero de 2000, Manbeian fue ascendido a vicepresidente y gerente de productos de comercio en la división de banca internacional, y Langston fue ascendido a vicepresidente y operador de divisas. Los tres tenían gran experiencia en la banca internacional, y First Security Bank tenía un área de operaciones donde podrían proporcionar a los clientes servicios de intercambio y cobranza de divisas, además de recibir pagos relacionados con la operación en divisas. Con la fusión, sin embargo, muchos de los negocios más interesantes se fueron a San Francisco y los tres podían ver lo que se avecinaba.

LA PUESTA EN MARCHA DE GPS

En 2002, con ayuda de algunos inversionistas clave, los tres empresarios formaron GPS Capital Markets Inc. (GPS: vea la ventana de sus oficinas en la página 715). Se dieron cuenta de que entre las montañas del Oeste había un nicho de mercado de divisas que ya no era atendido y decidieron emprender por su cuenta un modelo de negocio que creían podría tener éxito.

Llevar inversionistas a bordo era esencial para su éxito, porque necesitaban el respaldo y la reputación necesarios para obtener crédito y entrar en el mercado mayorista. Sin ese respaldo financiero, no serían capaces de tener acceso a grandes clientes y corredores. Jason Langston señaló que "90 por ciento de las transacciones [que hemos] hecho en el pasado no hubieran sucedido sin estos auténticos inversionistas". Sin embargo, GPS ha sido capaz de ir más allá de la ayuda de sus inversionistas iniciales debido a una fuerte posición de capital de trabajo.

ESTRATEGIA DE MERCADO META Y CLIENTE

Para competir eficazmente en el mercado, al inicio GPS decidió enfocarse en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Se concentraron en atender a las empresas que tenían importantes necesidades de divisas pero no su propio equipo de divisas. Con esto en mente, comenzaron prestando los servicios regulares que ofrecen los bancos comerciales. Su percepción era que con su experiencia y bajos gastos generales, serían capaces de ganarle el negocio a bancos más grandes.

Al principio, ofrecieron los tradicionales pagos entrantes y salientes, áreas en las que destacaron en el First Security Bank. Estos pagos representan las necesidades básicas de empresas que van a recibir pagos o están obligadas a pagar facturas en una moneda diferente.

Pero GPS estaba encontrando dificultades en obtener clientes. La primera opción para la mayoría de las empresas, cuando se trata de moneda extranjera, es utilizar su banco comercial con el que ya tienen una buena relación y que ofrece servicios de banca tradicional, incluidos los pagos entrantes y salientes. Los asesores financieros de GPS han superado este obstáculo con sus competidores al visitar clientes potenciales personalmente y construyendo una relación abierta y transparente. Es más costoso, ya que viajan a Nueva York, Los Ángeles y otras ciudades ubicadas fuera de la región de las Montañas Rocallosas, pero les ha dado buenos resultados porque han desarrollado relaciones y obtenido nuevos clientes. Algunas ventajas competitivas que tiene GPS sobre los bancos comerciales son sus menores costos de transacción, 100 por ciento de transparencia y personalización de soluciones para satisfacer las necesidades del cliente.

Los bancos comerciales tienen tantos departamentos y servicios diferentes que las transacciones cambiarias tienden a ser más caras para poder cubrir los gastos generales. Además, los bancos miran a las divisas como un área potencial para ganar mucho dinero, por lo que fijan sus precios agresivamente para generar sus ganancias. GPS está más especializada en el mercado de divisas y es más pequeña, así que puede mantener sus costos bajos y pasar esos precios más bajos a las empresas.

Hasta que internet trajo mayor transparencia a los mercados de divisas, las empresas a menudo no sabían cuánto estaban ganando los bancos o corredores en las transacciones cambiarias. GPS adoptó una política de 100 por ciento transparencia con sus clientes: GPS muestra a sus clientes cuánto ganará con el trato, algo que los bancos comerciales vacilan en hacer. Al mostrar a sus clientes los servicios de valor agregado que les ofrece, GPS puede justificar sus ganancias y no duda en revelar su modelo.

GPS ha intentado concentrarse en satisfacer las necesidades de divisas de sus clientes individualmente, mientras que los grandes bancos tienden a querer vender servicios estandarizados, que se ajusten a todos por igual. Los gerentes de GPS se sientan con los clientes y analizan las necesidades y estrategias, luego proponen soluciones innovadoras que den por resultado transacciones cambiarias más satisfactorias. Estas estrategias parecen estar funcionando, porque GPS ha crecido considerablemente desde sus inicios.

Reuters y Bloomberg juegan un rol importante en el negocio de GPS. La empresa los utiliza porque tienen las más poderosas herramientas analíticas y precios en tiempo real. A pesar de los altos costos de suscripción a los servicios de Reuters y Bloomberg, GPS decidió contratarlos a ambos. De hecho, los tres socios tienen diferentes preferencias en cuanto a qué servicio les gusta más. Esto ha generado una rivalidad amistosa sobre los méritos de Reuters y Bloomberg. Los dos servicios proporcionan información en tiempo real del mercado, análisis y una plataforma de operación. Además, estos servicios son esenciales al intentar fijar el precio de algunos productos de divisas más complejos, como las opciones.

RETOS DEL FUTURO

Aunque GPS nunca ha perdido un cliente ante otro competidor, el futuro le presenta una serie de desafíos. El primero es el de servicios. De haber mantenido su objetivo inicial de ofrecer los servicios tradicionales de divisas, GPS hubiera abierto una competencia significativa con los bancos y otros participantes del mercado, como las firmas *boutique* que pueden concentrarse sólo en el lado de los pagos en el mercado de las PYMEs. Así que la clave era encontrar maneras útiles para mover a su clientela aguas arriba con otros servicios de valor agregado. El problema era decidir a cuáles áreas debería entrar y dónde encontrar la experiencia. ¿Qué áreas de finanzas corporativas podría elegir GPS que apalancaran su experiencia en las operaciones? Los tres miembros fundadores tenían antecedentes bancarios. ¿Sería eso suficiente a medida que la empresa se trasladara hacia nuevas áreas?

Un segundo desafío tiene que ver con su mercado meta. Teniendo en cuenta la actividad de fusiones y adquisiciones que se desarrolla en Estados Unidos, ¿podría GPS continuar manteniendo su base de clientes, o sus clientes serían adquiridos por empresas más grandes, como hizo Wells Fargo cuando adquirió First Security? Si eso llegara a suceder, GPS tendría que encontrar la manera de vender su experiencia a clientes más grandes con los cuales no tenía ninguna experiencia ni trayectoria. Un tercer desafío es el potencial de nuevas regulaciones desfavorables. El marco regulador del comercio de divisas es intenso y cambia con frecuencia. El entorno regulatorio está cambiando en Estados Unidos tanto como en los mercados extranjeros. La Reforma Dodd-Frank para Wall Street y la Ley de protección al consumidor quedaron instituidas en Estados Unidos el 21 de julio de 2010, con consecuencias potencialmente significativas para el negocio de GPS en el mercado de derivados en divisas. Entre otras cosas, la Ley Dodds-Frank estableció un Consejo de supervisión de estabilidad financiera (FSOC, por sus siglas en inglés) con poder de regular a las compañías financieras no bancarias en áreas tales como transparencia y rendición de cuentas mejoradas para la operación de derivados. Sin embargo, existe incertidumbre sobre las normas y los reglamentos que deben seguirse y el impacto sobre los derivados, que tienen un uso de negocio importante para los clientes de GPS. Hay una batalla en el Congreso de Estados Unidos para desmantelar el FSOC incluso antes de que tenga oportunidad de organizarse y aplicar reglamentos, así que los próximos años serán muy inciertos y requerirán que GPS vigile estrechamente la evolución y desarrolle estrategias alternativas dependiendo de cuáles normas sean aprobadas.

Revisión de concepto

En este capítulo tratamos con los *aspectos financieros* de las operaciones de empresas multinacionales, en particular, con las formas en que estas empresas acceden al *capital* tanto en los mercados locales como en los globales. Recuerde, sin embargo, la presentación de proveedores de información global tales como Reuters y Bloomberg contenida en el capítulo 9, donde nos referimos a su rol en la provisión de datos sobre **divisas** a los bancos mesa de dinero que a su vez transmiten a sus clientes multinacionales. Aquí, nos apresuramos a reafirmar la importancia de la información y de los flujos de información en realizar no solamente las transacciones de **tipo de cambio** sino también una amplia gama de otras decisiones.

LA CRISIS FINANCIERA MUNDIAL: RETOS Y OPORTUNIDADES

Cuando la crisis financiera mundial golpeó en 2008, llegó a ser obvio que el *riesgo de contraparte* era un verdadero problema. El riesgo de contraparte es el riesgo que corre la otra parte de un acuerdo —en este caso un banco mesa de dinero que firma un convenio cambiario— de caer en incumplimiento. Muchos de los clientes o posibles clientes de GPS se pusieron nerviosos conforme un importante banco mesa de dinero tras otro tuvieron problemas a finales de 2008. Debido a que GPS tenía una base financiera sólida, muchas empresas la buscaron para manejar sus transacciones cambiarias. Esto causó un gran aumento en la actividad. Además, las menores cuotas de GPS también eran más atractivas. A medida que la economía mundial comenzó a contraerse, las empresas advirtieron lo importante que era exprimir cualquier ahorro que pudieran obtener, y esto le convino a GPS.

Así como la crisis dejó caer muchos negocios en el regazo de GPS, el rescate del gobierno se los llevó de vuelta de inmediato. Tan pronto como la Reserva Federal de Estados Unidos decidió rescatar a los bancos y

reducir el riesgo de contraparte, muchos de los nuevos clientes de GPS fueron directo de regreso a sus bancos. Aunque GPS pudo conservar algunos clientes, perdió a otros. Con lo apretado que estaba el crédito, las empresas se dieron cuenta de que necesitaban volver a los bancos.

SERVICIOS AMPLIADOS: UNA CLAVE PARA EL CRECIMIENTO FUTURO

A medida que Manbeian, Langston y Gibbons observaban sus negocios, se dieron cuenta de que la clave para su futuro era desarrollar una base más amplia de servicios para sus clientes. Como resultado, decidieron concentrarse en su fortaleza —operaciones corporativas con divisas— y proporcionar servicios ampliados en administración (gestión) del riesgo de negocios globales. La idea general de realizar operaciones en divisas para satisfacer su negocio central inicial de transacciones de importación y exportación era sencilla. Algunas transacciones iban más allá de la exportación y la importación e involucraban derivados para protección contra riesgos futuros. Con su conexión a Bloomberg y Reuters, tenían las capacidades necesarias para entrar en cualquier transacción que el cliente necesitara.

Pero a medida que empezaron a trabajar con PYMEs que tenían operaciones en todo el mundo, se dieron cuenta de que muchas de estas empresas estaban gastando un montón de dinero haciendo operaciones. Mientras analizaban los flujos de efectivo en distintas monedas, era fácil advertir que conforme aumentaran los mercados de sus clientes y la variedad de las monedas en que operaban, tendrían que entrar cada vez en más y más transacciones cambiarias.

Uno de sus clientes, una gran empresa de tecnología, se estaba expandiendo internacionalmente con tanta velocidad que el crecimiento estaba presionando la capacidad de sus finanzas para seguirle el paso. Con cientos de pares de monedas y de estados financieros que se generaban en muchas monedas diferentes y utilizando varias monedas funcionales diferentes, el cliente estaba teniendo dificultades para poder controlar tal complejidad. GPS advirtió que le ahorraría mucho dinero a su cliente al conciliar sus transacciones. En lugar de ajustar las transacciones de cada entidad en el mundo con las de todas las demás entidades, GPS ayudó a la empresa a establecer un sistema que pudiese reducir el número de veces que debía cambiar de divisa. A medida que lo fue aplicando, redujo los costos de cada transacción —una importante fuente de ingresos para el banco del cliente.

FXpert

GPS desarrolló un software de su propiedad llamado FXpert para ayudar a sus clientes a supervisar los flujos de divisas y determinar cómo ahorrar dinero en las transacciones. Después de identificar el momento y la naturaleza de los flujos de efectivo a través de una auditoría especializada, un asesor financiero de GPS propone una solución eficaz de cobertura que puede proporcionar GPS. La solución podría ser tan sencilla como reducir el número de transacciones cambiarias o tan compleja como la cobertura de algunos de los riesgos mediante contratos de futuros, opciones o forward a plazo.

El negocio de la administración global de riesgos también ofrece revisión de las cuentas por cobrar en el extranjero, consulta de negocios globales sobre métodos de finanzas globales, solución de controversias para resolver disputas de pago, paquetes de préstamos internacionales, y cartas de crédito. A medida que ha desarrollado estos servicios, GPS ha tenido que ampliar su base de conocimientos para incluir la comprensión de las complejas reglas de contabilidad sobre derivados, las complejas estrategias financieras de cobertura, y el desarrollo de software.

MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ADICIONALES

Dado el riesgoso entorno de las divisas, GPS ha modificado algunos de sus esfuerzos para trabajar como agente o corredor con los bancos de sus clientes en lugar de fungir como la contraparte directa en las transacciones cambiarias. Esto le permite a la empresa hacer lo que mejor hace: utilizar su propio software para encontrar soluciones de negocio para que sus clientes reduzcan los riesgos cambiarios y los costos de la operación de divisas. Con su conocimiento de los mercados, GPS es capaz de negociar con los bancos de sus clientes para obtener el mejor tipo de cambio posible en una transacción y ganar un poco en el proceso.

Además de sus conocimientos técnicos, GPS ha desarrollado una sólida estrategia de marketing. Ha continuado concentrándose en las PYMEs y ha ampliado su base de clientes al establecer oficinas regionales en Los Ángeles, Phoenix, Dallas y Boston.

A medida que GPS se expande, los socios deben perfeccionar constantemente su mensaje. Desde un punto de vista de ventas, ¿qué necesitan saber el CFO y el tesorero sobre GPS y lo que tiene que ofrecer? ¿Cuál es la mejor forma de contar su historia, y qué materiales necesita proporcionar a los clientes potenciales?

Por último, un aspecto clave del éxito de GPS es la propiedad de su software. Teniendo en cuenta el rápidamente cambiante mercado y la necesidad de mejorar constantemente la calidad de lo que tiene que ofrecer, GPS necesita dejar de subcontratar el desarrollo de su software. Eso implica mayores costos, pero también dará por resultado un mejor producto, y es esencial para poder controlar la velocidad y la calidad de la innovación. El riesgo cambiario ha proporcionado muchas oportunidades y ahora GPS necesita seguir avanzando con su ventaja competitiva en los mercados globales de capital.

Introducción

¿Por qué necesita usted entender los mercados de capital, la administración de efectivo y el riesgo financiero? Tener una buena idea de un producto no es suficiente para lograr el éxito. Las empresas multinacionales necesitan acceder a los mercados de capital de diferentes países para financiar su expansión. De hecho, las finanzas son parte integral de las estrategias internacionales de las empresas. La pequeña empresa que sólo está involucrada tangencialmente en el comercio internacional puede no preocuparse por los mercados globales de capital, pero aún así probablemente deba realizar operaciones en moneda extranjera a través de su banco comercial para resolver los pagos de algunas exportaciones e importaciones. Sin embargo, la EMN que invierte y opera en el extranjero a menudo se preocupa por tener acceso al capital en los mercados locales tanto como en los grandes mercados mundiales.

Este capítulo examina las fuentes externas de capital de deuda y renta variable para las empresas que operan en el extranjero, así como las fuentes internas de fondos que provienen de enlaces entre empresas. También explora las dimensiones internacionales de la decisión de inversión de capital, administración global de efectivo, estrategias de administración del riesgo cambiario y cuestiones tributarias internacionales.

Revisión de concepto

Vale la pena hacer una comparación rápida entre la figura 19.1 y la figura 18.2, que se concentra en la doble responsabilidad del *contralor* de la empresa —supervisar las actividades de la dirección de contabilidad y finanzas—. Aquí nos enfocamos en las responsabilidades del *tesorero* —controlar los pagos en efectivo de la empresa y las funciones financieras relacionadas tanto domésticas como extranjeras—. Como lo muestran ambas figuras, las funciones de ambos departamentos caen bajo la responsabilidad general del *CFO* (llamado también vicepresidente de finanzas).

La función de finanzas

Una de las personas clave en el equipo directivo es el director financiero (CFO, por sus siglas en inglés) —el gerente con las responsabilidades financieras globales más importantes. La figura 19.1 ilustra cómo encajan las responsabilidades del CFO, el controlador y el tesorero en la estructura organizacional de la empresa y, sobre todo, cómo se ajusta la administración financiera global en la función general de finanzas, que se concentra en los flujos de efectivo de corto y largo plazos. El rol 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 ordinarias de los accionistas existentes—.[2] Las actividades de administración de flujos de efectivo pueden dividirse en cuatro grandes áreas:

- *Estructura de capital* —determinar la combinación adecuada de deuda y renta variable.
- *Financiamiento a largo plazo* —selección, emisión y administración de la deuda a largo plazo y capital social, incluyendo su localización (país de origen u otros lugares) y moneda (nacional o extranjera).
- *Presupuesto de capital* —análisis de las oportunidades de inversión.
- *Administración del capital de trabajo* —administración de los activos y pasivos de la empresa en moneda (efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables, inventario, ventas por cobrar y por pagar, deuda bancaria a corto plazo).

Las siguientes secciones analizan estas áreas, así como el impacto de los impuestos en cada una de estas decisiones.[3]

La función corporativa de finanzas adquiere y asigna recursos financieros entre las actividades y proyectos de la empresa. Cuatro funciones principales son:

- Estructura de capital.
- Financiamiento a largo plazo.
- Presupuestación del capital.
- Administración del capital de trabajo.

EL PAPEL DEL CFO

El CFO adquiere recursos financieros —es decir, genera fondos ya sea internamente o de fuentes externas al menor costo posible— y los asigna entre las actividades y los proyectos de la empresa. Por ejemplo, cuando comenzó GPS, los fundadores necesitaban inversionistas extranjeros con recursos importantes para financiar la puesta en marcha, así como para ganar credibilidad ante sus clientes potenciales. Luego cambió a efectivo generado internamente para financiar sus operaciones.

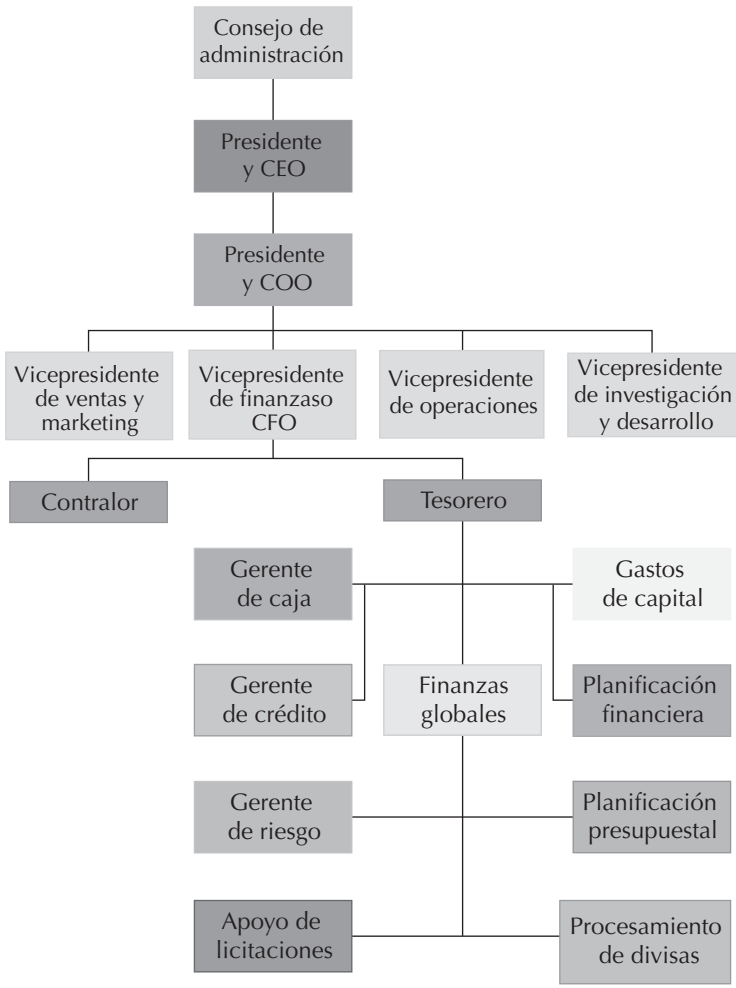


FIGURA 19.1 Papel del tesorero en la función financiera

Como director de contabilidad de una empresa, el *controlador* evalúa los resultados financieros de las operaciones del negocio. El *tesorero* hace los cheques —o, más precisamente, controla los pagos en efectivo de la empresa—. El departamento de tesorería se encarga de las funciones financieras tanto nacionales como extranjeras, incluyendo la administración de efectivo y del riesgo, gastos de capital y procesamiento de divisas.

Asignar recursos (invertir) significa aumentar la riqueza de los accionistas a través de la asignación de fondos a distintos proyectos y oportunidades de inversión.[4]

La perspectiva global del CFO El trabajo del CFO es más complejo en un entorno global que en el entorno doméstico debido a fuerzas como el riesgo cambiario, flujos y restricciones de divisas, riesgo político, diferentes tasas de impuestos y leyes para la determinación de la base gravable, y regulaciones sobre el acceso al capital en diferentes mercados. En el resto del capítulo, examinamos las siguientes áreas:

1. Estructura general del capital.
2. Mercados de capital.
3. Centros financieros en el extranjero.
4. Presupuestos de capital en un contexto global.
5. Fuentes internas de fondos.
6. Administración del riesgo cambiario.
7. Gravamen de los ingresos procedentes del extranjero.

Estructura de capital

El CFO debe determinar la mezcla adecuada entre deuda a largo plazo y renta variable para la empresa —en otras palabras, su *estructura de capital*—. Muchas empresas empiezan con una inversión inicial y luego crecen a través de fondos generados internamente. Sin embargo, cuando esas

fuentes son insuficientes para financiar el crecimiento en nuevos mercados, la oficina del CFO debe decidir la mezcla adecuada de deuda y renta variable.

APALANCAMIENTO FINANCIERO POR DEUDA

Apalancamiento es el grado al que una empresa financia el crecimiento del negocio mediante deuda.

El grado al cual una empresa financia el crecimiento del negocio mediante deuda es conocido como **apalancamiento**. El costo promedio ponderado del capital de una empresa se encuentra de la siguiente manera:

$$\begin{matrix}\textit{Costo promedio}\\ \textit{ponderado}\\ \textit{del capital}\end{matrix} = \begin{bmatrix}\textit{Costo de la}\\ \textit{deuda después}\\ \textit{de impuestos}\end{bmatrix} \times \begin{bmatrix}\textit{Proporción del}\\ \textit{financiamiento}\\ \textit{por deuda}\end{bmatrix} + \begin{bmatrix}\textit{Costo}\\ \textit{del}\\ \textit{capital}\end{bmatrix} \times \begin{bmatrix}\textit{Proporción del}\\ \textit{financiamiento}\\ \textit{por renta variable}\end{bmatrix}$$

El grado en que las empresas utilizan el apalancamiento en lugar de la *renta variable* —conocida como acción o acciones— varía en todo el mundo. Hay factores específicos de cada país que constituyen el principal determinante de la estructura de capital de una empresa que cualquier otro factor, porque una empresa tiende a seguir las tendencias de financiamiento generadas en su propio país y dentro de su industria en particular allí. Las empresas japonesas, por ejemplo, muy probablemente sigan la estructura de capital de otras compañías japonesas que de empresas ubicadas en Estados Unidos o Europa. El apalancamiento a menudo se percibe como la ruta más rentable para la capitalización, porque el interés que las empresas pagan por la deuda es un gasto deducible de impuestos en la mayoría de los países, mientras que los dividendos pagados a los inversionistas no son deducibles.

¿Cuándo no es la mejor opción el apalancamiento? El apalancamiento no siempre es el mejor enfoque en todos los países, por dos razones principales. En primer lugar, la excesiva dependencia de la deuda a largo plazo aumenta el riesgo financiero, y por lo tanto requiere mayor rendimiento para los inversionistas. En segundo lugar, las filiales de una empresa multinacional ubicadas en el extranjero pueden tener acceso limitado a los mercados de capital locales, lo que hace difícil que la multinacional dependa de deuda para financiar la adquisición de activos.[5]

La tabla 19.1 muestra las proporciones de deuda a activos y de renta variable a activos de una amplia muestra de empresas ubicadas en un grupo seleccionado de países. Hemos incluido datos de 2007 y 2010 para efectos de comparación. Observe la mayor dependencia relativa del capital de renta variable en Rusia, México, Brasil y Japón para 2007. En muchos mercados emergentes, la riqueza se concentra generalmente en familias, entonces, aunque parece que hay una fuerte dependencia de la renta variable, puede que sólo haya unos pocos accionistas. Por el contrario, existe una tenencia amplia de acciones en países como Estados Unidos y Reino Unido. Sin embargo, observe los cambios entre 2007 y 2010. Las empresas rusas comenzaron a depender más de la deuda que en la encuesta de 2007, lo cual es evidente por el número de empresas rusas que han emitido eurobonos para capitalizarse. Por otra parte, disminuyó la relación deuda/activos y aumentó la relación

TABLA 19.1 Estructuras de capital seleccionadas, Año fiscal 2007

Debido a que las empresas tienden a seguir las prácticas financieras que predominan en sus propios países, los factores específicos de cada país son importantes en la estructura de capital de una empresa. Los impuestos constituyen uno de esos factores. Si en un país determinado, por ejemplo, los intereses pagados sobre la deuda son deducibles de impuestos y los intereses pagados a los accionistas no lo son, entonces el *apalancamiento* —crecer vía el financiamiento por deuda— puede considerarse más rentable que el *financiamiento de renta variable*.

	2007		2010	
País	**Deuda-Activos (%)**	**Renta variable-Activos (%)**	**Deuda-Activos (%)**	**Renta variable-Activos (%)**
Rusia	26.2	73.8	47.1	52.9
México	51.3	48.7	51.7	48.3
Brasil	54.3	45.7	58.3	41.7
Japón	55.4	44.6	42.4	57.6
Reino Unido	62.0	38.0	49.9	50.1
Estados Unidos	63.9	36.1	57.4	42.6
Francia	70.9	29.1	58.6	41.4
Alemania	71.8	28.2	54.5	45.5

Fuente: Datos recopilados por Compustat Global; disponibles en www.wrds.wharton.upenn.edu (recuperados el 9 de julio de 2011).

renta variable/activos para las empresas ubicadas en Japón, Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Alemania. Las diferencias entre las muestras se redujeron en la encuesta de 2010 en comparación con 2007. En parte, eso pudo haberse debido a la crisis de deuda que comenzó en 2008, lo que obligó a las empresas a confiar más en la renta variable que en la deuda. Aunque la investigación ha confirmado que los factores específicos de cada país son los principales determinantes de la estructura de capital de las empresas,[6] también podemos ver que fuerzas macroeconómicas más amplias pueden influir en la mezcla de la deuda a renta variable en cuanto al financiamiento de la empresa.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ELECCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

La elección de la estructura de capital depende de las tasas de impuestos, del grado de desarrollo de los mercados de renta variable locales, y de los derechos de los acreedores.

Muchos factores influyen en la elección de la estructura de capital de las empresas multinacionales, tanto dentro de un país como en sus filiales ubicadas en diferentes países. Incluyen las tasas de impuestos locales, el grado de desarrollo de los mercados locales de renta variable y los derechos de los acreedores. Un estudio sobre la estructura de capital de las filiales extranjeras de empresas multinacionales localizada en Estados Unidos encontró que las tasas de impuestos locales influyeron sobre las proporciones de deuda a renta variable. Aunque para la empresa como un todo puede haber cierta proporción de deuda a renta variable basada en las expectativas del mercado de capitales de Estados Unidos, sus filiales extranjeras deben ser sensibles a las condiciones locales. El estudio observó lo siguiente:

Impuestos locales diez por ciento más altos están asociados con proporciones más altas de la deuda/activos en 2.8 por ciento, donde pedir préstamos internos es particularmente sensible a impuestos. Las filiales multinacionales se financian con menos deuda externa en los países con mercados de capital subdesarrollados o con derechos débiles de los acreedores, lo que refleja costos de endeudamiento local mucho mayores. El análisis de la variable instrumental indica que el mayor endeudamiento de empresas matrices sustituye las tres cuartas partes del endeudamiento externo inducido por condiciones del mercado de capitales. Las empresas multinacionales parecen emplear los mercados internos de capital de forma oportunista para superar las imperfecciones que encuentran en los mercados de capital externos.[7]

Además, las diferentes tasas impositivas, las políticas de remisión de dividendos y los controles de cambios pueden causar que una empresa dependa más de la deuda en algunas situaciones y más de la renta variable en otras. Entendamos que los diferentes mercados de deuda y renta variable analizados en este capítulo tienen diferentes niveles de importancia para las empresas en todo el mundo.

Una de las principales causas de la crisis financiera asiática de 1997 fue la excesiva deuda bancaria en dólares. La crisis de 2010 y 2011 se debió más a la liquidez soberana que al riesgo en el tipo de cambio.

Deuda y tipos de cambio Como sucedió con la crisis financiera asiática de 1997, la crisis financiera global de 2007-2009 destacó el riesgo cambiario. Muchos individuos, bancos y empresas pidieron prestado en dólares estadounidenses o en euros, lo que condujo a la crisis debido a las relativamente bajas tasas de interés que había en Estados Unidos y Europa. Aunque este fenómeno sucedió alrededor del mundo, fue especialmente problemático en Europa oriental e Islandia.

En Islandia, un país con moneda propia (la corona), el Banco Central mantuvo altas las tasas de interés, atrayendo mucha inversión extranjera y manteniendo la corona fuerte. La calidad de vida de la población, entre las más altas del mundo, se vio apoyada por la moneda fuerte y la posibilidad de importar productos. Se mantuvo el alto consumo mediante el financiamiento de casas y otras compras a través de préstamos en divisas más baratas. Cuando estalló la crisis, sin embargo, el valor de la corona se desplomó, los bancos colapsaron y los consumidores no podían pagar sus deudas. Las menores tasas de interés extranjeras fueron reemplazadas por el riesgo en el tipo de cambio.[8]

Una de las principales causas de la crisis financiera asiática ocurrida en 1997 fue que las empresas asiáticas dependían demasiado de la deuda para financiar su crecimiento, especialmente de las deudas bancarias. La falta de desarrollo de mercados de bonos y renta variable en esos países obligó a las empresas a depender de la deuda bancaria para su crecimiento. Muchos de los bancos asiáticos pedían prestados dólares a los bancos internacionales y a su vez prestaban el dinero a las empresas locales en monedas locales, no en dólares. En ese momento, muchos países asiáticos habían vinculado sus monedas al dólar estadounidense, por lo que el supuesto era que si alguien pedía prestado en dólares, era lo mismo que pedir un préstamo en moneda local. Cuando las monedas asiáticas cayeron frente al dólar, muchos de los bancos no pudieron pagar sus préstamos y se fueron a la quiebra. Las empresas asiáticas que pidieron directamente en dólares sufrieron la misma suerte. La historia sí tiende a repetirse.

La crisis económica desatada en Europa en 2010-2011 se debió a diferentes motivos. La desaceleración en la economía mundial significó que muchos países de Europa, especialmente Irlanda y Grecia (con posibles problemas en Italia, España y Portugal), no pudieran generar suficientes ingresos para pagar su deuda soberana. Sin embargo, el Banco Central Europeo (BCE) mantuvo las tasas de interés relativamente mayores que las tasas de Estados Unidos debido a los temores de padecer inflación, por lo que el euro no cayó en su valor. Puesto que gran parte de la deuda estaba denominada en euros, los bancos y los países no necesariamente tenían un riesgo de tipo de cambio como fue el caso de Islandia en 2008, sino que simplemente no había suficiente dinero en efectivo que se generara para saldar las obligaciones de los préstamos. Como ya señalamos en el capítulo 10, ello obligó al Banco Central Europeo y al Fondo Monetario Internacional (FMI) a llegar a un acuerdo que fue una mezcla de reprogramación de algo de deuda, proporcionando préstamos para ayudar a cubrir los pagos de la deuda existente y trabajando con los países para reducir sus déficits presupuestarios y generar más fondos para cumplir con las obligaciones de deuda en el futuro. El impacto en las empresas europeas es que la tensión general en el sistema financiero podría disminuir su capacidad para obtener préstamos de bancos o emitir bonos.

FUENTES DE CAPITAL

Las siguientes secciones del capítulo analizarán los mercados de deuda y de renta variable en mayor detalle, pero además de entender los mercados, es importante entender a los proveedores de capital. A medida que las empresas se capitalizan a través de los mercados de deuda y de renta variable, ¿a quién se dirigen? La forma más fácil de recaudar capital, especialmente en los mercados de deuda, es a través de bancos. Esto podría ser con un banco individual o con una asociación de bancos en la cual un banco principal trabaja con otros bancos para asumir un préstamo grande. Los inversionistas minoristas (individuos) son más propensos a involucrarse en los mercados de renta variable, aunque los inversionistas minoristas ricos también pueden tomar posiciones en los mercados de bonos. Sin embargo, la mayoría de los inversionistas minoristas utilizan las oportunidades de inversión proporcionadas por otras instituciones financieras, como fondos mutuos, fondos de cobertura y fondos de pensiones que son los principales inversionistas tanto en los mercados de deuda como en los de renta variable. Invierten en empresas y agrupan sus oportunidades de inversión para sus clientes. A menudo ofrecen una cartera de oportunidades con niveles de riesgo que van en aumento para que los inversionistas elijan.

Una importante fuente de riqueza está en los **fondos soberanos de inversión** (SWF, por sus siglas en inglés). Un fondo soberano de inversión se define como "bolsas de dinero derivado de las reservas de un país que se apartan para fines de inversión que beneficiarán a la economía del país y a los ciudadanos. El financiamiento de un fondo soberano de inversión proviene de reservas del banco central que se acumulan como resultado de superávit presupuestarios y comerciales, e incluso a partir de los ingresos generados por las exportaciones de recursos naturales".[9] Medio Oriente es hogar de algunos de los SWF más grandes del mundo. El más grande es el Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) con aproximadamente $627 mil millones en activos bajo administración en 2009. Le sigue la Saudi Arabia Monetary Agency y algunos SWF en Qatar, Kuwait y Libia. Obviamente, estos fondos soberanos de inversión derivan su financiamiento del petróleo y del gas natural. Fuera de Medio Oriente, hay enormes SWF en Noruega, China y Rusia, entre otros países, y algunos países tienen múltiples fondos soberanos de inversión. Estos fondos pueden invertir en proyectos gubernamentales masivos de infraestructura o por cuenta propia fuera de su región de origen. Por ejemplo, el Invest AD (un SWF generado en Abu Dhabi) está involucrado en proyectos de administración de activos dentro y fuera de Emiratos Árabes Unidos, y también tiene una división privada de renta variable que ha establecido un fondo privado de renta variable para proporcionar capital de crecimiento a empresas en etapa tardía en la región de Medio Oriente Norte de África (MENA, por sus siglas en inglés) y Turquía. Así, los fondos soberanos son un tipo de inversionista institucional que puede entrar en los mercados de valores y asumir posiciones en acciones vendidas en esos mercados (tal como hace Prada según señalamos en el caso final del capítulo).

Revisión de concepto

Al analizar "Participantes en el mercado cambiario" en el capítulo 9, describimos el rol de los *bancos mesa de dinero* (u *operadores primarios*) en realizar transacciones de **divisas**. Aquí señalamos que, como actores importantes en el *mercado interbancario* —el mercado de intercambios entre bancos intermediarios—, tratan directamente con los demás bancos mesa de dinero u operan a través de corredores de divisas. Están, en otras palabras, bien colocados para proveer servicios de **financiamiento en el extranjero**.

LOS MERCADOS DE DEUDA COMO MEDIO DE EXPANSIÓN

Una empresa multinacional que necesite capitalizarse a través de los mercados de deuda tiene una serie de opciones. El mercado local de deuda interna es la primera fuente que debe aprove-

char. Esto significa Japón para las empresas japonesas, pero también podría significar Japón para la filial japonesa de una empresa estadounidense. Nissan es un buen ejemplo de endeudamiento doméstico y extranjero. En su informe anual del año fiscal 2010, Nissan cotizó bonos en yenes japoneses emitidos por sus filiales nacionales e internacionales, y en dólares y pesos mexicanos por sus filiales extranjeras.[10] Una cantidad importante del pago de bonos está en yenes debido a bajas tasas de interés, en comparación con las tasas de interés de los bonos en otros países.

Éste es otro ejemplo. En la década de 1990, Nu Skin, un vendedor directo de productos de tratamiento para la piel y el cuidado personal, se embarcó en Japón en un programa de expansión y pidió prestado capital en yenes para financiar una parte de esa expansión. Como resultado, su deuda a largo plazo incluía, en última instancia, la porción a largo plazo de pagarés denominados en yenes japoneses a 10 años y emitidos para Prudential Insurance Company of America en el 2000. Los pagarés devengaron intereses a una tasa efectiva de 3 por ciento anual y su vencimiento era en octubre de 2010, con pagos anuales al capital que comenzaron en octubre de 2004.[11] Desde entonces, Nu Skin ha emitido más deuda en dólares estadounidenses y yenes japoneses. La deuda en yenes tiene tasas de interés mucho menores, van desde 1.7 a 3.3 por ciento, en comparación con la deuda en dólares a 6.2 por ciento. La deuda japonesa de menor costo está bien siempre y cuando el yen se mantenga estable frente al dólar. Cuando el yen se fortalece frente al dólar, sin embargo, el equivalente en dólares de la deuda aumenta y puede acabar con cualquier ganancia generada gracias a las tasas de interés más bajas. Por ejemplo, en enero de 2008, Nu Skin convirtió $20 millones de deuda a yenes a un tipo de cambio de ¥108.5 (equivalente a ¥2170 millones) por dólar. Con esto, bajó la tasa de interés de 6.2 a 3.3 por ciento. Al 31 de diciembre de 2010, el yen se había apreciado a ¥81.1274 por dólar, y entonces la deuda ya valía más de $26 millones.

Las empresas pueden utilizar los mercados de deuda nacionales e internacionales para capitalizarse.

Las empresas multinacionales tienen ventaja porque pueden aprovechar los mercados locales de deuda y de renta variable, los mercados extranjeros de deuda y de renta variable (como los mercados de eurodólares, eurobonos y eurocapitales analizados más adelante), y fondos internos de la familia corporativa. La mayoría de las empresas locales están confinadas a los mercados de deuda local o posiblemente a los mercados de deuda extranjeros, pero podrían no tener capacidad para capitalizarse tan extensamente como lo hacen las filiales locales de las empresas multinacionales, a menos que sean empresas multinacionales, como Toyota o Nissan.

Mercados mundiales de capital

Dos fuentes principales de fondos externos para las operaciones normales de las empresas multinacionales son los mercados de deuda y los mercados de renta variable.

Las empresas tienen muchas maneras de capitalizarse para financiar sus operaciones, y sus países de origen tienen mercados de deuda y de renta variable. Sin embargo, esta sección analiza el papel de la deuda externa y de los mercados de renta variable como fuentes de financiamiento para las empresas multinacionales.

EURODIVISAS Y EL MERCADO DE EURODIVISAS

Una eurodivisa es cualquier moneda depositada fuera de su país de origen, pero principalmente se trata de dólares depositados fuera de Estados Unidos.

El **mercado de eurodivisas** es una fuente importante de financiamiento para complementar lo que pueden encontrar las empresas multinacionales en sus mercados internos de deuda. Una **eurodivisa** es cualquier moneda almacenada fuera de su país de origen. Las monedas depositadas fuera de su país de origen son también conocidas como *divisas en el extranjero*.

El mercado de eurodólares es el más importante mercado de eurodivisas. Un **eurodólar** es un certificado de depósito en dólares en un banco ubicado fuera de Estados Unidos. La mayoría de los certificados de depósito de eurodólares se tienen en Londres, pero podrían estar en cualquier lugar fuera de Estados Unidos, incluyendo Bahamas, Islas Caimán, Hong Kong, Japón y Antillas Holandesas entre otros. Una importante ventaja del mercado de eurodólares es que no está regulado por el Banco de la Reserva Federal de Estados Unidos. Lo mismo vale para otros eurodivisas y sus principales reguladores. El mercado de eurodólares comenzó con el depósito de dólares en los bancos de Londres durante la Guerra Fría por la Unión Soviética para evitar la posibilidad de que sus cuentas fueran congeladas en Estados Unidos. A medida que otras monedas entraban en el mercado extranjero, se adoptó el nombre más amplio de "eurodivisa" para su uso en el mercado, aunque el mercado tiende a utilizar el nombre de la moneda específica, como *euroyen* o *eurosterling* para yenes y libras esterlinas en el extranjero. Los eurodólares constituyen un bastante consistente 65 a 80 por ciento del mercado de eurodivisas. Los dólares propiedad de extranjeros pero que están en depósito en Estados Unidos no son eurodólares, sin embargo, dólares que están en sucursales de bancos estadounidenses o de otros bancos fuera de Estados Unidos sí lo son.

Principales fuentes de eurodivisas Existen cuatro fuentes principales de eurodivisas:

- Gobiernos extranjeros o personas que quieren tener dólares fuera de Estados Unidos.
- Empresas multinacionales que tienen exceso de efectivo en relación con sus necesidades actuales.
- Bancos europeos con divisas superiores a las necesidades actuales.
- Países como China, Alemania, Japón y Taiwán que tienen grandes excedentes de la balanza comercial como reservas.

La demanda de eurodivisas viene de gobiernos soberanos, organismos supranacionales como el Banco Mundial, empresas e individuos. Las eurodivisas existen en parte para la comodidad y seguridad del usuario y en parte debido a las tasas más baratas de los préstamos para el prestatario y de un mejor rendimiento para el prestamista.

Características del mercado de eurodivisas Debido a que el mercado de eurodivisas es mayorista (empresas y otras instituciones) en lugar de minorista (individuos), las transacciones son muy grandes. Prestatarios públicos tales como los gobiernos, bancos centrales y corporaciones del sector público son los principales actores. Aunque las empresas multinacionales están involucradas 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 se han desplazado al uso de clientes no bancarios para transacciones de eurodólares, en parte debido a la introducción del euro, a la posterior caída en las transacciones extranjeras, y a la consolidación en el sector bancario.[12]

El mercado de eurodivisas es tanto a corto como a mediano plazos. Los préstamos a corto plazo están compuestos por vencimientos de menos de un año. Cualquier transacción de entre uno y cinco años se considera un **eurocrédito**, el cual puede ser un préstamo, una línea de crédito, u otra forma de crédito de mediano y largo plazos. Esto incluiría al **crédito sindicado** en que varios bancos agrupan sus recursos para otorgar créditos a un prestatario y dividirse el riesgo. Los préstamos a corto plazo se denominan papeles eurocomerciales y son préstamos sin garantía emitidos por un banco o corporación en el mercado de dinero en el extranjero. Los vencimientos son menores a un año.

Tasas de interés en el mercado de eurodivisas Un gran atractivo del mercado de eurodivisas es la diferencia en las tasas de interés en comparación con las de los mercados nacionales. Las tasas de interés domésticas son una función de la política monetaria adoptada por los bancos centrales de cada país. En julio de 2011, por ejemplo, el Banco Central Europeo aumentó su tasa de interés de referencia clave a 1.5 por ciento debido a las preocupaciones sobre la inflación en la eurozona. En Estados Unidos, sin embargo, las tasas de interés permanecieron más bajas debido a las preocupaciones sobre un crecimiento económico lento y el alto desempleo. El diferencial de tasas de interés contribuyó a una relativa debilidad del dólar frente al euro. La tasa de interés que las empresas tienen que pagar para obtener préstamos o emitir bonos depende no sólo de las tasas de interés de referencia, sino también de su calidad crediticia. Cuanto mejor sea la calidad crediticia, serán menores las tasas de interés que las empresas tengan que pagar en comparación con otros prestatarios.

La LIBOR es una tasa de interés a corto plazo para dólares ofrecidos en el mercado de eurodólares.

Tasa interbancaria ofrecida por Londres Debido a las grandes transacciones y a la falta de controles y sus consiguientes costos, los depósitos en eurodivisas tienden a rendir más que los depósitos nacionales, y los préstamos tienden a ser más baratos que en los mercados nacionales. Tradicionalmente, los préstamos se realizan en un determinado porcentaje por encima de la **tasa interbancaria ofrecida por Londres** (**LIBOR**, por sus siglas ien inglés), que es una tasa de interés a corto plazo para préstamos en dólares estadounidenses establecida en Londres. Las tasas LIBOR cotizadas el 12 de julio de 2011 para eurodólares fueron de 0.18650 por ciento a un mes, 0.249005 por ciento a tres meses, 0.40975 por ciento a seis meses, y 0.74050 por ciento a un año. La tasa euro LIBOR a tres meses fue de 1.544, que es superior a la tasa LIBOR de eurodólar a tres meses. Ello concuerda con el análisis anterior sobre la tasa de interés de referencia del Banco Central Europeo que es mayor que la tasa comparable fijada por el Banco de la Reserva Federal en Estados Unidos. El importe de la tasa de interés sobre la LIBOR que se cobra a un prestatario depende de la solvencia del cliente y debe ser lo suficientemente grande como para cubrir los gastos y construir reser-

vas contra posibles pérdidas. La mayoría de los préstamos son a una tasa variable, y el periodo de fijación de tasa generalmente es de seis meses, aunque puede ser de uno o tres meses.

BONOS INTERNACIONALES

Muchos países tienen activos mercados de bonos disponibles para inversionistas nacionales y extranjeros. Estados Unidos es el mayor mercado del mundo para bonos domésticos, representando el 38 por ciento de todos los bonos emitidos en 2010. Los bonos son utilizados por gobiernos, instituciones financieras y corporaciones, siendo las emisiones corporativas el segmento más pequeño.[13] Sólo para darnos una idea del tamaño del mercado global de bonos, las cantidades pendientes en el mercado global de bonos fueron de $95 billones en 2010, de los cuales los bonos domésticos representaron 70 por ciento y los bonos internacionales 30 por ciento. Después de Estados Unidos, como el segundo mayor mercado para la emisión de bonos está Japón, impulsado en gran medida por el tamaño de la economía japonesa tanto como por los altos niveles de endeudamiento mantenidos por los gobiernos de Estados Unidos y Japón.[14] Sin embargo, 2009 vio un aumento significativo en la emisión de bonos corporativos globales debido a la falta de crédito bancario, y esto continuó en 2010, especialmente por parte de las empresas estadounidenses.[15]

Una razón por la que los mercados de bonos (y acciones) son tan influyentes en Estados Unidos es que las empresas del continente europeo siguen recurriendo desproporcionadamente a los bancos para financiarse. Como ya señalamos eso comenzó a cambiar en 2009 debido a la crisis económica y su impacto en los bancos. Los mercados emergentes están recurriendo cada vez más al mercado de bonos para financiarse y ahora constituyen alrededor del 10 por ciento del mercado mundial.[16]

Hay dos tipos de bonos internacionales: los bonos extranjeros y los eurobonos, ambos se describen a continuación. El mercado internacional de bonos es principalmente un mercado mayorista donde los tenedores de los bonos son generalmente inversionistas institucionales y donde los emisores son grandes empresas, gobiernos y organizaciones internacionales. Las emisiones de bonos gubernamentales no son necesariamente malas, a menos que los gobiernos no tengan los recursos financieros necesarios para pagar el capital y los intereses, según lo ilustrado por la crisis de deuda griega en 2011.

Un bono extranjero es un título financiero vendido fuera del país del prestatario pero que está denominado en la moneda del país de emisión. Un eurobono es una emisión de bonos que se venden en una moneda distinta a la del país de emisión.

Bonos extranjeros Los **bonos extranjeros** son vendidos fuera del país del prestatario pero denominados en la moneda del país de emisión. Una empresa francesa que flota una emisión de bonos en Estados Unidos en dólares estadounidenses, digamos, emitiría un bono extranjero. También tienen nombres creativos, como bonos yanquis (emitido en Estados Unidos), bonos samuráis (Japón), bonos *bulldog* (Inglaterra) y bonos panda (China).

Eurobonos Un **eurobono** generalmente está suscrito (colocado en el mercado para el prestatario) por una asociación de bancos de diferentes países y es vendido en una moneda distinta a del país de emisión. Una emisión de bonos flotada por una compañía estadounidense en dólares en Londres, Luxemburgo o Suiza es un eurobono. En 2010, el 71 por ciento de los bonos internacionales emitidos (tanto extranjeros como eurobonos) estaban en dólares, seguido por ventas denominadas en euros en 22 por ciento. Sin embargo, estas cantidades varían mucho de un año al siguiente. Por ejemplo, en 2008 la moneda líder en el mercado de eurobonos fue el euro, que componía el 48 por ciento del mercado, seguido por el dólar, que representaba el 36 por ciento. Londres y Nueva York son los dos mayores centros para la emisión de bonos internacionales. Ganando importancia están los bonos "dim sum", que son bonos en el extranjero denominados en yuanes chinos. Están creciendo en popularidad a medida que China busca una manera de capitalizar sobre sus inmensas reservas de divisas. Los inversionistas extranjeros que quieren comprar deuda denominada en yuanes chinos generalmente enfrentan estrictos controles de capital. Sin embargo, esos obstáculos no existen cuando se trata de los bonos *dim sum*, que normalmente se emiten en Hong Kong.[17] Empresas como McDonald's y Unilever han comenzado a aprovechar este nuevo vínculo en el extranjero.[18] Una ligera variación de los eurobonos es un **bono global**, que es un eurobono emitido en más de un país al mismo tiempo para aprovechar a los inversionistas en diferentes mercados.

¿Qué es tan atractivo del mercado internacional de bonos? El mercado internacional de bonos es un lugar muy conveniente para pedir dinero prestado. Por un lado, permite a una empresa

diversificar sus fuentes de financiamiento a partir de los bancos locales y del mercado doméstico de bonos y obtener préstamos en vencimientos que podrían no estar disponibles en los mercados nacionales. También tiende a ser menos costoso que los mercados locales de bonos. Sin embargo, no todas las empresas están interesadas en bonos globales o eurobonos. Antes de la crisis financiera asiática, las empresas asiáticas confiaron más en sus bancos nacionales debido a la disponibilidad inmediata de préstamos baratos, así como a una relación más acogedora que la existente entre bancos y compañías occidentales.[19] Sin embargo, la crisis demostró las fallas fundamentales de esta estrategia a medida que quebraron los bancos y las empresas se vieron forzadas a enfrentar el hecho de que no generaban suficientes fondos para pagar los préstamos. La misma historia se repitió con la crisis financiera mundial a fines de 2000.

Aunque el mercado de eurobonos se concentra en Europa, no tiene fronteras nacionales. En contraste con bonos más convencionales, los eurobonos se venden simultáneamente en varios centros financieros a través de asociaciones aseguradoras multinacionales y son adquiridos por un público inversionista internacional que se extiende mucho más allá de los límites de los países de emisión.

Las empresas de Estados Unidos emitieron eurobonos en 1963 como un medio para evitar las regulaciones fiscales y de divulgación de Estados Unidos. Por lo general, se emiten en denominaciones de $5 mil o $10 mil, pagan intereses anuales, se extienden al portador, y se operan en el mercado paralelo OTC (*over-the-counter*), más frecuentemente en Londres.[20] Cualquier inversionista que tenga un bono al portador tiene derecho a recibir los pagos de capital e intereses. En cambio, para un bono registrado, lo que es más típico en Estados Unidos, es obligatorio que el inversionista se registre como propietario del bono para recibir pagos. Un bono OTC se opera con o a través de un banco de inversión y no en una bolsa de valores, como la bolsa de valores de Londres.

¿Cómo usan las corporaciones los eurobonos para fondear la expansión? Las emisiones de eurobonos son muy populares con empresas de Rusia y demás países de la ex Unión Soviética como una forma de obtener acceso al capital internacional, contribuyendo al cambio en la mezcla de deuda y renta variable ya mencionada unas páginas atrás. Por ejemplo, en 2010, Gazprom, la compañía rusa que es la mayor en extracción de gas natural en el mundo y la mayor compañía de Rusia, recaudó aproximadamente mil millones de dólares en eurobonos, donde JP Morgan y Calyon (que se convirtió en el Crédit Agricole Corporate and Investment Bank) fungieron como organizadores de la emisión. Lo mismo es cierto para las empresas estatales de Medio Oriente, en particular de Dubai, que encontraron problemas graves de liquidez debido a la crisis financiera de Dubai en 2010. Sin embargo, las corporaciones del sector privado también utilizan eurobonos. En 2011, Amcor, la gran empresa australiana de soluciones de empaquetado, anunció una emisión de eurobonos de €550 millones con vencimiento el 16 de abril de 2019. Los eurobonos cotizarán en la bolsa de valores de Singapur con BNP Paribas y Deutsche Bank como los bancos principales. Las ganancias serán en euros en lugar de intercambiarse a otra moneda y se utilizarán para refinanciar el vencimiento de bonos y deuda de tasa flotante existentes.[21] Esto es un buen ejemplo de un eurobono, porque su emisión es en euros, fuera de Australia y de Singapur donde la moneda no es el euro.

En ocasiones, los eurobonos pueden proporcionar opciones de divisas que permiten al acreedor demandar su pago en una de varias divisas, reduciendo así el riesgo cambiario inherente a los bonos extranjeros emitidos en una moneda única. Generalmente tanto los intereses como el capital de los eurobonos son pagaderos al acreedor en dólares (o en la moneda de emisión, como en el ejemplo de Amcor de euros). También es posible emitir un eurobono en una moneda —digamos, el dólar estadounidense— y luego cambiar la obligación a otra moneda. Por ejemplo, una empresa estadounidense con una filial en Gran Bretaña generaría grandes cantidades de libras esterlinas a través de sus operaciones normales, para luego usarlas para pagar un bono de libras esterlinas. Si la empresa estadounidense hubiese emitido los eurobonos en dólares en Londres, podría entrar en un acuerdo de intercambio a través de un banco de inversión para intercambiar sus obligaciones futuras puestas en dólares por una obligación en libras esterlinas y utilizar los ingresos en libras para liquidar la obligación intercambiada.

RENTA VARIABLE Y EL MERCADO DE EUROVALORES

Otra fuente de financiamiento son los títulos de *renta variable*, mediante los cuales un inversionista toma una posición de propiedad a cambio de acciones en una empresa y las promesas de ganancias de capital —alguna apreciación en el valor de las acciones— y tal vez dividendos.

Acceso a capital de renta variable Una forma de que una empresa pueda obtener fácil y económicamente acceso a capital es a través de una colocación privada con un capitalista de riesgo (o quizás una firma de capital de riesgo que invierta el dinero de uno o varios individuos ricos) que desee invertir dinero en una nueva empresa a cambio de acciones.

Además de las colocaciones privadas, las empresas pueden acceder al *mercado de renta variable*, conocido más comúnmente como el *mercado de valores*. Pueden obtener capital nuevo al cotizar sus acciones en una bolsa de valores de su país de origen o extranjera. Por ejemplo, Techfaith Wireless Communication Technology Ltd., basada en Beijing China, que es diseñador y fabricante de teléfonos móviles, ofreció 8.73 millones de acciones en una oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) en NASDAQ el 5 de mayo de 2005. Sus suscriptores fueron Merrill Lynch, Lehman Brothers y CIBC World Markets Corporation. Sus acciones cotizaron en $16.27 y recaudó $141.8 millones.

Otro ejemplo de una IPO internacional fue la cotización de Prada en la bolsa de valores de Hong Kong en 2011, que se discutirá más detalladamente en el caso final del capítulo. También Samsonite, de la cual comentamos en el caso de apertura del capítulo 17, emitió una IPO en la bolsa de valores de Hong Kong en 2011. Sistema, la mayor empresa del sector privado de servicios al consumidor en Rusia, publicó una oferta de $1560 millones en la bolsa de Londres en 2004, es la IPO rusa más grande de la historia generada en un mercado público en cualquier lugar. La oferta de Sistema estaba compuesta por 1.8 millones acciones ordinarias en la forma de 91.6 millones de recibos globales de depositario (GDR, por sus siglas en inglés), donde 50 GDR representaban una acción común. (Un GDR cotiza en varios mercados diferentes al mismo tiempo). Sistema necesitaba acceso a dólares de renta variable, que no era capaz de recaudar dentro de Rusia, por lo que el mercado de eurocapitales ubicado en Londres era su elección obvia. El crecimiento en la globalización ha obligado a las empresas a ver los mercados de renta variable como una alternativa a los mercados de deuda y los bancos como fuentes de fondos.

EL TAMAÑO DE LOS MERCADOS DE VALORES GLOBALES

El mapa 19.1 identifica los 10 mercados de valores más grandes del mundo y de mayores ingresos y los 10 más grandes mercados de valores de las economías emergentes en términos de **capitalización de mercado**, que es el número total de acciones cotizadas multiplicadas por el precio de mercado por acción. Aunque la capitalización de los mercados bursátiles disminuyó en el mundo en un 46.5 por ciento entre finales de 2007 y finales de 2008, comenzó a recuperarse. Sin embargo, los mercados han sido extremadamente volátiles debido a varias crisis, como la crisis de la deuda griega y la crisis presupuestaria de Estados Unidos, como se ilustrará en el caso de Prada al final del capítulo. Los mercados de deuda son aún más inciertos, por lo que los mercados de renta variable siguen siendo una fuente importante de financiamiento para las empresas.

Los tres mercados de valores más grandes del mundo están en Nueva York, Tokio y Londres, con los mercados estadounidenses controlando casi la mitad de la capitalización de los mercados de valores del mundo.

Los números del mapa 19.1 representan cada mercado de valores específico en lugar de todos los mercados del país. Por ejemplo, en Nueva York, el NYSE Euronext Group está catalogado en su conjunto como el número uno, pero eso no incluye al NASDAQ OMX, la segunda mayor bolsa del mundo y también con sede en Estados Unidos. Una tendencia interesante es el aumento de la importancia de los mercados bursátiles en las economías emergentes, especialmente en China. La bolsa de valores de Shanghai fue el mayor mercado de valores emergente en el mundo en 2010, y su capitalización de mercado le habría calificado un poco por encima de Hong Kong como el sexto mayor mercado de valores en el mundo.

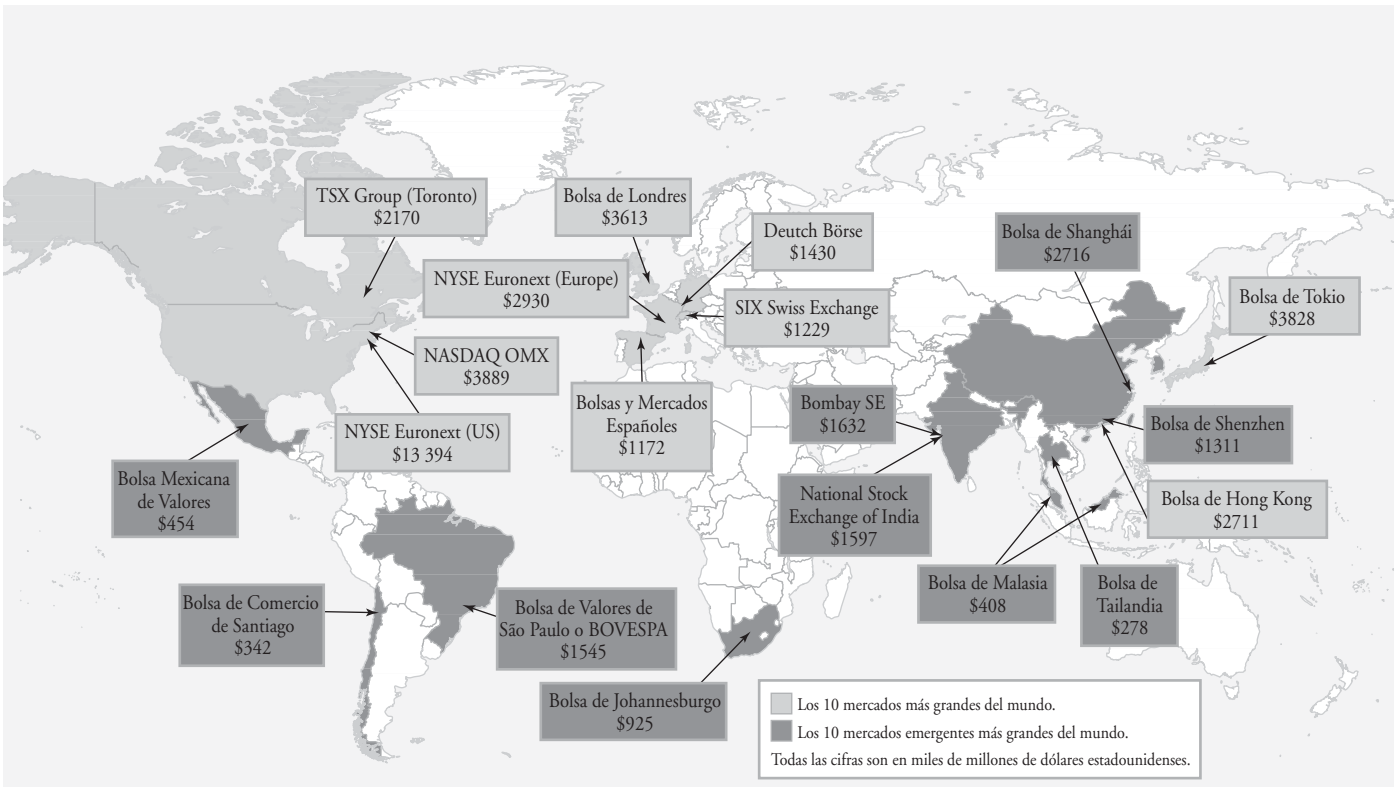
Tendencias en el mercado bursátil mundial Con la introducción de las plataformas electrónicas y las operaciones de alta frecuencia, las principales bolsas de valores han visto cierta disminución en su volumen de operaciones. Por ejemplo, en 2001 el 80 por ciento del volumen de operaciones lo tenían NYSE y NASDAQ. Sin embargo, en 2011 eso había caído a 27 por ciento. Debido a este cambio, los mercados mundiales de valores están hablando de fusionarse.[22] Por ejemplo, los accionistas de Deutsche Börse (Alemania) anunciaron el 15 de julio de 2011 que aprobaban una propuesta de conjuntarse con NYSE Euronext, lo cual fue sujeto a la aprobación de los reguladores que hay en ambos mercados. Si se recibe la aprobación, la bolsa combinada sería un lugar poderoso para recaudar capital así como para convertirla en líder mundial en administración del riesgo y en derivados.[23]

Mercados de valores emergentes Ha sido interesante seguir el desarrollo de los mercados bursátiles emergentes. Durante muchos años, crecieron con bastante rapidez. En 1998, sin em-

MAPA 19.1 Mercados mundiales: capitalización de mercados, 2008

Los datos reflejan la capitalización de mercados domésticos —el número total de acciones cotizadas multiplicado por el precio de mercado por acción.

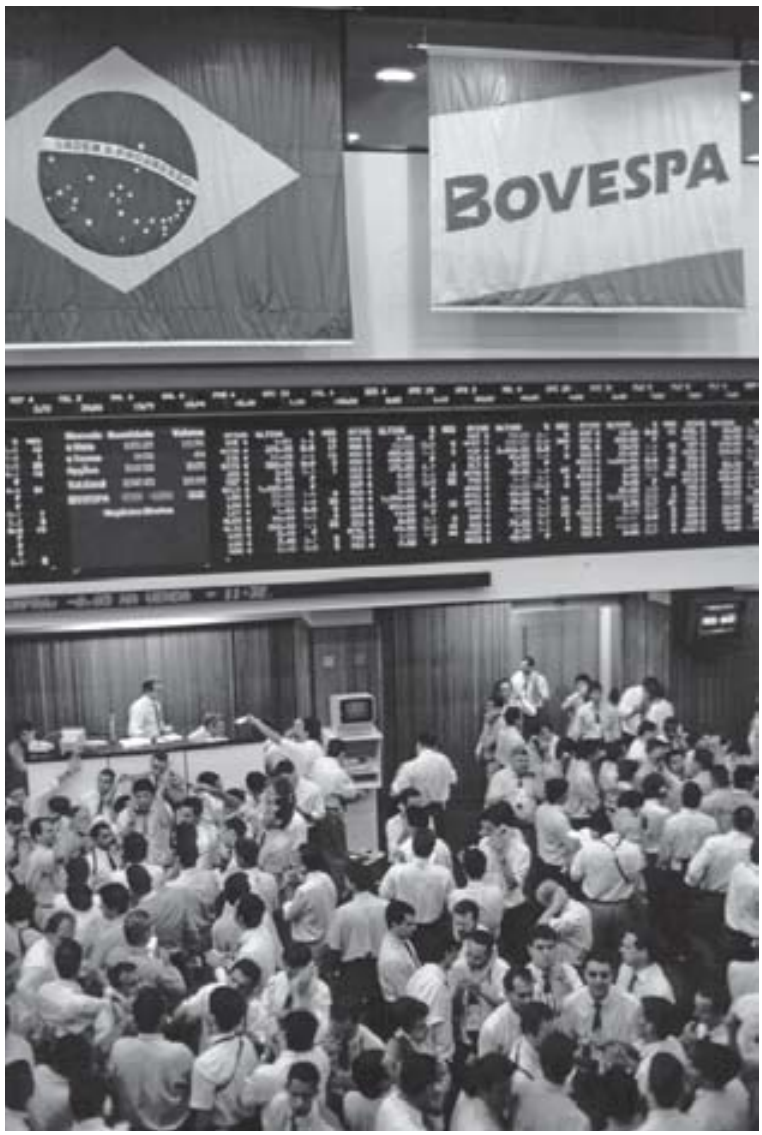
Fuente: World Federation of Exchanges (http://www.world-exchanges.org/statistics/annual/2010/equity-markets/domestic-market-capitalization) recuperado el 14 de julio de 2011.



bargo, la crisis financiera asiática las había apaleado, y se redujeron a sólo el 6.9 por ciento del total. A ello le siguió la crisis en Rusia y América Latina. Sin embargo, a medida que la economía mundial se recuperó después de la crisis financiera asiática, los mercados emergentes aumentaron en importancia ya que los inversionistas estaban buscando mayor rentabilidad. En 2008, el vuelo hacia la seguridad sacó dinero de los mercados, pero los fondos comenzaron a fluir de vuelta a medida que los mercados comenzaron a recuperarse. Los mercados emergentes se benefician por el vuelo hacia el riesgo y el aumento en los precios de los productos básicos, pero caen si hay un vuelo hacia la seguridad; sxin embargo, la trayectoria parece ser constantemente hacia arriba a la luz de los problemas en Estados Unidos y Europa. Una vez más, los amplios factores macroeconómicos determinarán la suerte de esos mercados en el futuro. Como señalamos en el mapa 19.1, cuatro de los 10 mercados de valores emergentes más grandes en 2010 son realmente más grandes que los mercados de Suiza y España, números 9 y 10 en la lista de las mayores bolsas de altos ingresos.

El aumento del mercado de eurocapitales Otro acontecimiento importante de la última década es la creación del **mercado de eurocapitales**, que es el mercado de acciones vendidas fuera de los límites del país de origen de la empresa emisora. Antes de 1980, pocas empresas pensaban en ofrecer acciones fuera de las fronteras de su país sede. Desde entonces, en todo el mundo cientos de empresas emitieron acciones simultáneamente en dos o más países para atraer más capital a partir de una amplia variedad de accionistas. Por ejemplo, cuando Daimler y Chrysler se fusionaron, la empresa emitió acciones globales en 21 mercados diferentes en ocho países diferentes: Alemania, Estados Unidos, Austria, Canadá, Francia, Gran Bretaña, Japón y Suiza.

Los eurocapitales son acciones que cotizan en bolsa en países distintos al país de origen de la empresa emisora.



BOVESPA, el mercado de valores brasileño, es una de las estrellas en ascenso en los mercados de valores de los mercados emergentes. BOVESPA era el cuarto mercado de valores emergente en 2010, apenas detrás de Shanghai, Bombay y la National Stock Exchange of India, y estaba justo encima de Shenzhen.
Fuente: Julio Etchart/Alamy

Tendencia hacia la no cotización La tendencia a cotizar en más de una bolsa de valores, que fue popular en la década de 1990, se ha comenzado a revertir a medida que cada vez más empresas reducen el número de bolsas en las que cotizan sus acciones. Un ejemplo es IBM, que en marzo de 2005 anunció que eliminaría sus acciones de la bolsa de valores de Tokio, después de haberlas retirado de las bolsas de Viena, Frankfurt y Zúrich. Los inversionistas se están dando cuenta de que el mejor precio para las acciones generalmente se encuentra en el mercado interno del país de la empresa en la que están invirtiendo.

Además, las empresas pagan cuotas anuales para cotizar en las bolsas, por lo que si la operación es ligera en una determinada bolsa, pueden ahorrar dinero por cotizar en una bolsa con más volumen de operaciones. Otras razones para el retiro de acciones incluyen los débiles rendimientos del mercado (menos inversionistas están poniendo su dinero en acciones) y el incremento de la regulación (como la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos). DaimlerChrysler solía cotizar en 15 diferentes bolsas de valores en Alemania, Estados Unidos, Francia, Japón y Suiza, pero en 2008, Daimler (ya no DaimlerChrysler) sólo cotizó en las bolsas de valores de Frankfurt, Nueva York y Stuttgart.

El movimiento de la fusión es una forma de tratar de atenuar la tendencia a no cotizar. Por ejemplo, NYSE Euronext fue creada en 2007 combinando a NYSE Group, Inc., y Euronext N.V. Está compuesta por una familia de bolsas ubicadas en seis países, entre ellas la NYSE, que es el mercado de renta variable en efectivo más grande del mundo; NYSE Euronext, el mercado de renta variable en efectivo más grande de la eurozona, y NYSE Alternext, un mercado paneuropeo

diseñado para empresas emergentes. Si se aprueba la propuesta conjunta con Deutsche Börse, se ampliará el alcance global de NYSE Euronext. El mercado estadounidense es importante para las empresas estadounidenses y extranjeras que están buscando capital de renta variable y es popular para las emisiones de eurocapitales, en parte por el tamaño del mercado y la velocidad con que se terminan las ofertas. En Estados Unidos los grandes fondos de pensiones pueden comprar grandes bloques de acciones pagando bajos costos de transacción. Los administradores de fondos de pensiones consideran las acciones extranjeras como una buena forma de diversificación de la cartera.

La mayoría de las compañías extranjeras que cotizan en las bolsas de Estados Unidos lo hacen a través de recibos depositarios estadounidenses, que son documentos financieros que representan una participación o parte de una participación en la empresa extranjera.

Recibo depositario estadounidense La manera más popular de que un eurocapital obtenga su cotización en Estados Unidos es emitir un **recibo depositario estadounidense** (**ADR**, por sus siglas en inglés), que es un certificado negociable emitido por un banco estadounidense en Estados Unidos para representar las acciones subyacentes de acciones de una empresa extranjera mantenidas en fideicomiso en un banco depositario en el país extranjero. Los ADR se operan como acciones, y cada uno representa cierto número de acciones de las acciones subyacentes. Por ejemplo, Toyota ha cotizado ADR en la NYSE desde 1999 a una tasa de dos por cada acción común de Toyota. Los recibos depositarios estadounidenses son emitidos a través de un mecanismo de ADR patrocinado y operado por el Bank of New York.

Estados Unidos no es el único mercado para eurocapitales; también existen los recibos depositarios globales y los recibos depositarios europeos, como se ilustra en el ejemplo anterior de Sistema. El mercado de Estados Unidos domina el mercado de recibos depositarios, pero comparado con la NYSE, un porcentaje mucho mayor del total de las acciones que cotizan en la bolsa de valores de Londres pertenece a empresas extranjeras, a pesar de que el volumen total en Estados Unidos es bastante grande. La creación de NYSE Euronext ha complicado las comparaciones, porque ahora la fusión reúne a seis bolsas de valores en efectivo a partir de cinco países.

Muchas empresas extranjeras tratan de recaudar capital en Estados Unidos, pero no quieren cotizar en la bolsa para no tener que cumplir con los onerosos requisitos de información de la SEC. Sin embargo, aquellas que sí cumplen, acceden a un gran porcentaje de la capitalización de mercado del mundo, un hecho que representa una ventaja para aquellos que cotizan en Estados Unidos. Las empresas generalmente cotizan en la bolsa de su país de origen primero y luego se aventuran hacia las bolsas internacionales con los recibos depositarios. Un cambio importante en las regulaciones de los recibos depositarios estadounidenses es que las empresas no estadounidenses que hayan adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) pueden cotizar en Estados Unidos sin tener que conciliar sus estados financieros con los principios contables generalmente aceptados (GAAP) estadounidenses, lo cual elimina un importante requisito de información.

Revisión de concepto

En el capítulo 5 presentamos a la OCDE al analizar la Convención Anticohecho de la OCDE. Además, la OCDE está preocupada por la más amplia gama de actividades que implican las operaciones transfronterizas. También mencionamos las directrices anteriores de la OCDE para las empresas multinacionales, que se establecierion en 1976 e inlcuyen un código de conducta para las empresas multinacionales dedicadas a las operaciones transfronterizas. Aquí observamos que, como el **financiamiento en el extranjero** resultó propicio para conductas tales como la evasión de impuestos, la OCDE y otras organizaciones multilaterales han realizado esfuerzos para fortalecer las prácticas éticas en las operaciones realizadas en el extranjero.

Financiamiento en el extranjero y centros financieros en el extranjero

El **financiamiento en el extranjero** es la provisión de servicios financieros por parte de bancos y otros agentes a usuarios no residentes. En su forma más simple, esto implica pedir prestado y prestar dinero a los no residentes.[24] Un buen ejemplo de financiamiento en el extranjero legítimo es el uso del mercado de eurodólares. Una empresa estadounidense puede recaudar eurodólares en Londres al trabajar con un banco en la emisión de bonos o sindicar un préstamo.

Financiamiento en el extranjero —provisión de servicios financieros de los bancos y otros agentes a usuarios no residentes

¿QUÉ ES UN OFC?

Los **centros financieros en el extranjero** (**OFC**, por sus siglas en inglés) son ciudades o países que proporcionan grandes cantidades de fondos en monedas distintas a la propia y funcionan como lugares útiles para aumentar los depósitos en efectivo y acumular éste. Generalmente, las transacciones financieras se realizan en monedas distintas a la del país y son, por ende, los centros ideales para el mercado de eurodivisas. Un OFC podría definirse como cualquier centro financiero donde se lleva a cabo actividad en el extranjero, pero una definición más práctica es un centro donde la mayor parte de la actividad financiera es extranjera en ambos lados del balance general, las transacciones se inician en otros lugares, y la mayoría de las instituciones involucradas son controladas por no residentes.[25]

Centros financieros en el extranjero (OFC) —ciudades o países que proveen grandes cantidades de fondos en monedas diferentes a la suya.

Los OFC ofrecen impuestos de tasa cero o muy bajos, regulación financiera moderada o ligera, secreto bancario, y anonimato.

Los centros financieros en el extranjero pueden ser operacionales o paraísos fiscales.

Los principales centros financieros en el extranjero están en las Bahamas, Bahrein, el Caribe, Hong Kong, Irlanda, Londres, Nueva York, Singapur y Suiza, entre otros lugares.

Características de los centros financieros en el extranjero En general, en estos centros financieros los mercados están regulados de manera diferente —y a menudo más flexible— que los mercados nacionales. Estos centros proporcionan una alternativa (por lo común), una fuente de financiamiento más barata para que las empresas multinacionales no tengan que depender estrictamente de sus propios mercados nacionales. Los centros financieros en el extranjero tienen una o más de las siguientes características:

- Un mercado de grandes divisas (eurodivisas) para depósitos y préstamos (digamos, en Londres).
- Un mercado que funciona como gran proveedor neto de fondos para los mercados financieros mundiales (como en Suiza).
- Un mercado que funciona como intermediario o traspasador de fondos de préstamos internacionales (por ejemplo, Bahamas e Islas Caimán).
- Estabilidad política y económica.
- Una comunidad financiera eficiente y experimentada.
- Buenas comunicaciones y buenos servicios de apoyo.
- Un clima regulatorio oficial favorable al sector financiero, en el sentido de que proteja a los inversionistas sin restringir indebidamente las instituciones financieras.[26]

Sin embargo, la OCDE prefiere distinguir entre centros financieros bien y mal regulados en lugar de en el extranjero y domésticos.[27]

Revisión de concepto

En el apartado de "Proyección de las tendencias del tipo de cambio" presentado en el capítulo 10, señalamos la importancia de las empresas multinacionales para formular ideas generales sobre el momento, la magnitud y la dirección de los tipos de cambio. También describimos dos enfoques que las empresas pueden adoptar para pronosticar los tipos de cambio: la **proyección fundamental** (que basa las decisiones externas o internas sobre una gama de variables económicas) y la **proyección técnica** (la cual depende de los especialistas para analizar las tendencias propias de los tipos de cambio).

Centros operacionales contra paraísos fiscales Los *centros operacionales* tienen amplias actividades de banca que implican transacciones financieras a corto plazo; los *paraísos fiscales* tienen poca actividad bancaria real pero las transacciones se registran para aprovechar el secreto bancario y las bajas (o inexistentes) tasas impositivas. En este último caso, los individuos pueden depositar dinero en el extranjero para ocultarlo de las autoridades fiscales de su país de origen, ya sea porque el dinero fue obtenido y/o se utilizará ilegalmente —tal como en el narcotráfico o para financiar actividades terroristas— o porque el individuo o la empresa no desea pagar impuestos. Londres es un ejemplo de centro operacional; las Islas Caimán uno de paraíso fiscal.

Los OFC como "paraísos fiscales" Una preocupación importante con respecto a los centros financieros en el extranjero es la dimensión de la evasión fiscal generada por sus actividades. La OCDE ha estado trabajando estrechamente con los principales OFC para garantizar que se dedican a una actividad legal. Utiliza los siguientes factores clave en la identificación de los paraísos fiscales: (1) libres de impuestos o solamente impuestos nominales, (2) carencia de un intercambio eficaz de información (especialmente el secreto bancario), (3) falta de transparencia, y (4) ninguna actividad sustancial.[28] Aunque no intenta decirle a los países soberanos cómo deben ser sus tasas de impuestos, la OCDE está tratando de eliminar las prácticas fiscales perjudiciales en estas cuatro áreas:

La OCDE está tratando de eliminar las prácticas fiscales perjudiciales en los países que son paraísos fiscales.

1. El régimen impone bajos impuestos o ningún impuesto sobre el ingreso correspondiente (a partir de actividades de servicios financieros geográficamente móviles y otros servicios).
2. El régimen está cercado (es decir, separado) de la economía nacional.
3. El régimen carece de transparencia; por ejemplo, los detalles de su aplicación no son evidentes o hay una supervisión regulatoria inadecuada o una divulgación de información financiera también inadecuada.
4. No hay ningún intercambio eficaz de información en relación con el régimen.[29]

Obviamente, existe mucha superposición en estas definiciones. En un informe de 2009, la OCDE identificó a 28 países de paraíso fiscal y otros 10 centros financieros que estaban tomando medidas para adoptar normas e implementar un buen comportamiento fiscal, mientras que no se informó sobre alguna jurisdicción nacional que no se hubiera comprometido a cumplir con la norma internacionalmente aceptada referente a los impuestos. Eso es un avance muy significativo.[30] La OCDE está tratando de reducir las prácticas fiscales perjudiciales a través de mejoras en la traducción y divulgación. Poner el foco en los países parece ser el mejor procedimiento.

Punto

¿Deberían ser eliminados los centros financieros en el extranjero y las prácticas fiscales agresivas?

Punto **Sí** El problema con los centros financieros en el extranjero es que funcionan bajo un manto de secretismo que permite a las empresas establecer operaciones allí para justificar su comportamiento ilegal y poco ético. En diciembre de 2001, la gigante estadounidense de energía Enron se declaró en quiebra —una de las más grandes en la historia corporativa—. Contribuyendo a los problemas de Enron estuvo la creación de cientos de filiales en paraísos fiscales, incluyendo 662 en Islas Caimán, 119 en Islas Turcas y Caicos, 43 en Mauricio y 8 en las Bermudas, que se utilizaron para hacer pasar las deudas corporativas, pérdidas y la remuneración de los ejecutivos.[31] La afición de las empresas multinacionales sin escrúpulos por los OFC sólo sirve para subrayar la incalificable verdad que muestra la figura 19.2.

Como señalamos en el capítulo 18, Parmalat estableció tres compañías fantasma en el Caribe para captar dinero en efectivo. Las empresas presuntamente vendían productos de Parmalat, y ésta enviaba facturas falsas y cobraba gastos y honorarios para hacer parecer que las ventas eran legítimas. Después extendía notas de crédito por los importes que supuestamente adeudaban las filiales y las llevaba a los bancos para recaudar fondos. Por la ubicación de las filiales, pensaríamos que los bancos habrían sospechado algo, pero Parmalat consiguió salirse con la suya en estas actividades.

El financiamiento fuera del balance general se utilizó también para ocultar las deudas. La compañía transfirió más de la mitad de sus pasivos a los libros de pequeñas filiales con sede en paraísos fiscales en el extranjero, como Islas Caimán. Eso permitió a Parmalat presentar un balance saludable y una rentable declaración de ingresos ante los inversionistas y acreedores al ocultar grandes cantidades de deuda, subestimando los gastos por intereses (y exagerando así los ingresos), y exagerando los ingresos por falsas reservas en libros. La deuda real de Parmalat era casi el doble de la cantidad revelada a los grupos de interés externos.

Los terroristas y narcotraficantes también utilizan los centros financieros en el extranjero para lavar dinero. Cuando el gobierno de Estados Unidos fue tras el dinero de Osama bin Laden, fue tras OFC notables por su secretismo. Cuando un banco de las Bahamas se negó a abrir sus libros a los investigadores del gobierno estadounidense, Estados Unidos sacó al banco de los sistemas de transferencia electrónica del mundo. Dos horas después, el banco cambió sus políticas de información.[32]



"Es elegante, es actual... ¡Me gusta!".

FIGURA 19.2 El atractivo clásico de la laxitud fiscal en el extranjero

Fuente: David Brown/Cartoon Stock

¿Deberían ser eliminados los centros financieros en el extranjero y las prácticas fiscales agresivas?

Contrapunto

Contrapunto **No** Los centros financieros en el extranjero son una manera eficaz de que las empresas utilicen con mayor eficacia sus recursos financieros. Son buenos lugares para el establecimiento de filiales financieras que pueden aumentar el capital para la empresa matriz o sus filiales. Y permiten que las filiales financieras aprovechen los menores costos de endeudamiento y tasas de impuestos.

Este tipo de actividad no es ilegal, porque las empresas todavía están sujetas a las leyes del país de origen y del anfitrión y a las regulaciones fiscales. Es cierto que algunas transacciones pueden ser ilegales, pero la mayoría no lo son. La clave para vigilar las verdaderas ilegalidades, como ocultar dinero del narcotráfico o participar en fraude empresarial como en el caso de Parmalat, es mejorar la transparencia y la información.

¿Por qué los países no deberían tener la oportunidad de atraer negocios ofreciendo la condición de paraíso fiscal a las empresas multinacionales? Muchos países no tienen otros medios visibles de generar recursos. Son demasiado pequeños para establecer operaciones de manufactura, tienen una base de población demasiado pequeña para ofrecer mano de obra barata, y no cuentan con recursos naturales que puedan vender. ¿Qué pueden hacer? Empresas e individuos necesitan lugares para depositar su riqueza o capitalizarse, por lo que los OFC han decidido utilizar la teoría de proporciones de factor (analizada en el capítulo 6) y desarrollar la infraestructura bancaria y financiera que sea necesaria para atraer la riqueza. Mientras establezcan leyes bancarias, de privacidad y de impuestos que atraigan dinero, se les debe permitir hacerlo. Islas Caimán atrae una gran cantidad de turismo, pero también es el quinto mayor centro financiero del mundo y ha trabajado duro para reprimir el lavado de dinero y poder utilizar sus conocimientos financieros en vías jurídicas para ayudar a empresas y particulares.[33]

Los centros financieros en el extranjero no dependen de los impuestos para financiar enormes gastos de gobierno porque no tienen un gran presupuesto militar o costos significativos de beneficios sociales. ¿Hay algo de malo en no recaudar grandes cantidades de impuestos? A algunos países les molesta que los OFC ofrezcan un ambiente libre de impuestos para ingresos generados en el extranjero, pero ese es su negocio. Nadie debe obligarlos a recaudar impuestos más altos porque los países de altos impuestos estén en desventaja en cuanto a la captación de la banca y las finanzas. Si los países quieren cobrar altos impuestos sobre las transacciones financieras, que lo hagan, pero que no obliguen a los OFC a jugar su juego.

Presupuestos de capital en un contexto global

Presupuesto de capital —proceso mediante el cual las empresas multinacionales determinan qué proyectos y países recibirán fondos de inversión de capital.

La siguiente dimensión internacional de la función financiera es la decisión del presupuesto de capital, mediante el cual una EMN determina qué proyectos y países recibirán sus fondos de inversión de capital. La empresa matriz debe comparar el valor presente neto o la tasa interna de rendimiento de un proyecto potencial en el extranjero con la de sus otros proyectos alrededor del mundo para determinar el mejor lugar para invertir los recursos. La técnica utilizada para comparar diferentes proyectos se llama *presupuesto de capital*.

MÉTODOS DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Técnicas del presupuesto de capital:

- Periodo de recuperación.
- Valor presente neto de un proyecto.
- Tasa interna de rendimiento.

Periodo de recuperación Un enfoque para el presupuesto de capital es determinar el **periodo de recuperación** de un proyecto, o el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial realizada. Esto normalmente se hace mediante la estimación anual del flujo de efectivo libre después de impuestos de la inversión, determinando el valor presente de los flujos de efectivo futuros para cada año y determinando luego cuántos años se tardará en recuperar la inversión inicial.

Valor presente neto Un segundo enfoque es determinar el **valor presente neto (VPN)** de un proyecto, que se define como sigue:

$$\text{VPN} = \sum_{t=1}^{n} \frac{\text{FLE}_t}{(1+k)^t} - \text{IO}$$

donde FLE_t = flujo libre de efectivo anual en el periodo t.

k = tasa de descuento apropiada; es decir, la tasa requerida de rendimiento o costo de capital.

IO = el desembolso inicial de efectivo.

n = vida útil esperada del proyecto.

La tasa requerida de rendimiento es la tasa que la empresa debe obtener del proyecto para justificar el costo de obtener la inversión inicial o al menos mantener el valor de sus acciones ordinarias. Si el VPN es positivo, también el proyecto se considera positivo. Si el VPN es negativo, la empresa no debe entrar en el proyecto.

Tasa interna de rendimiento Un tercer enfoque consiste en calcular la tasa interna de rendimiento (TIR) del proyecto —la tasa que iguala el valor presente de los futuros flujos de efectivo con el valor presente de la inversión inicial— y compararla con la tasa requerida de rendimiento. Si es mayor que ésta, la inversión se considera positiva. Sin embargo, la empresa necesita comparar entonces la TIR con la de proyectos competidores en otros países.

Existen varias cosas comunes a cada uno de los métodos. En primer lugar, la empresa debe determinar los flujos de efectivo libres, lo cual consiste en estimar los flujos de efectivo así como incorporar a la ecuación diferentes impuestos de diferentes países. En segundo lugar, en el caso tanto del VPN como de la TIR, la empresa debe determinar lo que es la tasa requerida de rendimiento.

Las empresas multinacionales necesitan determinar los flujos de efectivo libres con base en las estimaciones de flujo de efectivo y de las tasas de impuestos presentes en los diferentes países y una apropiada tasa requerida de rendimiento ajustada por riesgo.

COMPLICACIONES EN EL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Varios aspectos del presupuesto de capital son exclusivos para la evaluación de proyectos extranjeros:

- Los flujos de efectivo de la matriz (que son los del proyecto convertidos de vuelta en la moneda de la matriz) deben distinguirse de los flujos de efectivo del proyecto (aquellos puestos en moneda local que provienen de la venta de bienes y servicios). ¿Se basará la decisión en uno, otro, o en ambos flujos?
- El envío de fondos a la matriz, tales como dividendos, intereses sobre préstamos, y pago de cuentas por cobrar y cuentas por pagar dentro de la misma empresa, es afectado por los diferentes sistemas de impuestos, las restricciones legales y políticas en el movimiento de fondos, las normas empresariales locales y las diferencias en el funcionamiento de los mercados y las instituciones financieras. Además, los sistemas fiscales afectan los flujos de efectivo libres sobre el proyecto, independientemente de la cuestión de las remesas.
- Las diferentes tasas de inflación deben ser previstas tanto por la matriz como por la filial debido a su importancia para causar cambios en la posición competitiva y en los flujos de efectivo con el tiempo.
- La matriz debe considerar la posibilidad de que se presenten cambios imprevistos en el tipo de cambio debido a sus efectos directos sobre el valor de los flujos de efectivo y sus efectos indirectos sobre la posición competitiva de la filial extranjera.
- La empresa matriz debe evaluar el riesgo político en el mercado meta, debido a que los acontecimientos políticos pueden reducir drásticamente el valor o la disponibilidad de los flujos de efectivo.
- El valor terminal (valor del proyecto al final del periodo presupuestario) es difícil de estimar, ya que los compradores potenciales del país anfitrión, del de origen, o de otros países —o del sector público o privado— pueden tener perspectivas ampliamente divergentes sobre el valor del proyecto. El valor terminal es fundamental en la determinación de los flujos de efectivo totales del proyecto. El desembolso en efectivo total se compensa parcialmente por el valor terminal —la cantidad de dinero en efectivo que la empresa matriz puede obtener de la filial o del proyecto si finalmente éste se vende.[34]

Revisión de concepto

Más adelante en este capítulo, analizamos las *estrategias de cobertura* —estrategias mediante las cuales las empresas pueden protegerse de las pérdidas a las que pueden estar expuestas en las transacciones cambiarias—. Algunas de estas estrategias hacen uso de los tipos de *instrumentos de divisas* que explicamos en el capítulo 9, tales como **transacciones *forward* a plazo** (aceptar cambiar divisas en una fecha futura), **opciones** (acordar el derecho de intercambiar divisas en una fecha posterior) y **contrato de futuros** (convenir al comercio de divisas a un precio determinado en una fecha específica).

Debido a todas estas fuerzas mencionadas aquí, estimar los flujos de efectivo futuros resulta muy difícil tanto para la filial como para la empresa matriz. Hay dos maneras de lidiar con las variaciones en los flujos de efectivo futuros. Una es establecer varios escenarios diferentes y luego determinar el periodo de recuperación, el valor presente neto) y la tasa interna de rendimiento del proyecto en cada escenario. La otra es ajustar la tasa de corte, que es la tasa mínima requerida de rendimiento que el proyecto debe alcanzar para que reciba capital. El ajuste se realiza generalmente aumentando la tasa de corte por encima de su nivel mínimo.

Determinar diferentes escenarios de flujo de efectivo o ajustar la tasa de corte (la mínima tasa requerida de rendimiento para un proyecto).

Una vez finalizado el presupuesto, la empresa multinacional debe examinar tanto el rendimiento en moneda local como el rendimiento para la matriz en la moneda del país de origen a partir del flujo de efectivo. Examinar el 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 hacia la matriz son importantes, ya que los dividendos se pagan a los accionistas a partir de esos flujos. Si la multinacional no puede generar suficiente rendimiento para la matriz en la moneda de la matriz, terminará por retrasarse en su capacidad de pago para con los accionistas y de saldar la deuda corporativa. Finalmente, la decisión debe tomarse en el contexto estratégico de la inversión, no sólo en el financiero.

Fuentes internas de fondos

Los fondos son de capital de trabajo o activos corrientes menos pasivos corrientes.

Aunque el término *fondos* generalmente quiere decir "efectivo", se utiliza en un sentido mucho más amplio en los negocios y a menudo se refiere también a capital de trabajo —es decir, a la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes—. Desde una perspectiva general, los fondos provienen de las operaciones normales de un negocio (venta de mercancías o servicios), así como de actividades de financiamiento como pedir préstamos, emitir bonos, o emitir acciones. Se utilizan para comprar activos fijos, pagar a los empleados, comprar materiales y suministros, e invertir en valores negociables o en inversiones de largo plazo.

FLUJOS DE EFECTIVO Y EMPRESAS MULTINACIONALES

En una empresa multinacional, los flujos de efectivo son significativamente más complejos que en una empresa que opera en un ámbito estrictamente doméstico. Una empresa multinacional que desea expandir sus operaciones o necesita capital adicional puede mirar no sólo hacia los mercados de deuda y renta variable nacionales e internacionales, sino también hacia las fuentes presentes en su interior. La complejidad de sus fuentes internas se magnifica debido al número de filiales y a los diversos entornos en que operan.

Las fuentes de fondos internos son:

- Préstamos.
- Inversiones a través de renta variable.
- Cuentas por cobrar y cuentas por pagar internas de la empresa.
- Dividendos.

La figura 19.3 muestra una matriz que tiene dos filiales en el extranjero. La matriz y las subsidiarias pueden aumentar sus fondos a través de las operaciones normales para utilizarlos en una base de toda la empresa, quizás a través de préstamos. La matriz puede prestar fondos directamente a una subsidiaria o garantizar un préstamo exterior para otra. El capital de renta variable de la matriz es otra fuente de fondos para la filial.

También pueden ir fondos de la filial a la matriz. La filial podría declarar un dividendo a la matriz como un rendimiento sobre el capital, o prestarle dinero directamente. Si la filial declaró un dividendo, la matriz podría prestar los fondos de vuelta. El dividendo no sería deducible de impuestos para la filial, pero sería incluido como un ingreso para la matriz, por lo que la matriz tendría que pagar impuestos sobre el dividendo. Si la filial prestó dinero a la matriz, el interés pagado por la matriz sería deducible de impuestos para la matriz y un ingreso gravable para la filial.

La mercancía, las personas (en las empresas de servicios) y los flujos financieros pueden viajar entre filiales, dando lugar a cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Las empresas pueden

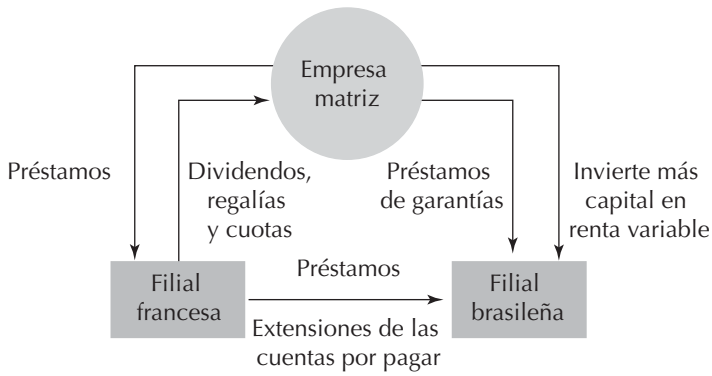


FIGURA 19.3 Cómo maneja sus fondos la empresa multinacional (I): fondos internos

Los *fondos* consisten en *capital de trabajo* que proviene de operaciones comerciales normales y puede usarse para adquirir activos y materiales, para pagar a los empleados y realizar inversiones. Si la empresa es una multinacional, los fondos pueden provenir de las operaciones de la matriz o de las filiales, o de ambas partes, y pueden ser utilizados por la matriz para apoyar sus propias operaciones o las de sus filiales.

mover dinero entre ellas y entre entidades relacionadas al pagar rápidamente, o acumular fondos al aplazar algún pago. También pueden ajustar el tamaño del pago arbitrariamente subiendo o bajando el precio de las transacciones entre compañías en comparación con el precio de mercado —una estrategia de precios de transferencia.

ADMINISTRACIÓN GLOBAL DE DINERO EN EFECTIVO

Gestionar con eficacia el dinero en efectivo es una preocupación principal del CFO, quien debe responder las tres preguntas siguientes:

1. ¿Cuáles son las necesidades locales y corporativas de efectivo?
2. ¿Cómo puede retirarse el efectivo de las filiales y ser centralizado?
3. Una vez que el dinero ha sido centralizado, ¿qué se debe hacer con él?

Los presupuestos de efectivo y los pronósticos son esenciales en la evaluación de las necesidades de efectivo de una empresa.

El gerente de caja (cash manager), quien le reporta al tesorero (vea la figura 19.1), debe recopilar y pagar en efectivo en el ciclo operativo normal de la empresa y luego tratar con instituciones financieras, como bancos comerciales y de inversión, al generarlo e invertirlo. Antes de remitir cualquier efectivo en el centro de control de la empresa multinacional —ya sea a nivel regional o de la sede— el gerente de caja debe evaluar primero las necesidades locales de efectivo a través de presupuestos de efectivo y pronósticos. Debido a que el pronóstico proyecta el exceso de efectivo que estará disponible, el gerente de caja sabrá cuánto puede invertirse para obtener ganancias a corto plazo.

Los dividendos son una buena fuente de transferencias entre compañías, pero los gobiernos a menudo limitan su libre circulación.

Una vez satisfechas las necesidades locales de efectivo, el gerente de caja debe decidir si se permite al administrador local invertir cualquier exceso de efectivo o remitirlo a un fondo central de efectivo. Si el efectivo está centralizado, el administrador debe encontrar una manera de hacer la transferencia. Un dividendo en efectivo es la forma más fácil de distribuir dinero en efectivo, pero pueden interferir las restricciones del gobierno. Por ejemplo, los controles de divisas pueden impedir a la empresa remitir un dividendo tan grande como quisiera. El efectivo también se puede remitir a través de regalías, gastos de administración y pagos de capital principal e intereses sobre los préstamos.

Netting multilateral —proceso de coordinar los ingresos y egresos de efectivo entre filiales de modo que sólo se transfiera el efectivo neto, reduciendo los costos de transacción.

***Netting* multilateral** Una importante estrategia de administración de efectivo es el **netting** de flujos de efectivo internacionalmente. Por ejemplo, una empresa multinacional con operaciones en cuatro países europeos podría tener varias transferencias de efectivo diferentes intraempresariales como producto de préstamos, venta de bienes, contratos de licencia y demás. En la ilustración de la figura 19.4, por ejemplo, hay no menos de siete diferentes transferencias entre cuatro filiales. Entre sus servicios especiales, GPS Capital Inc., la compañía de divisas presentada en nuestro caso de apertura, ayuda a los clientes a determinar sus flujos de efectivo en moneda extranjera y a desarrollar estrategias para hacer netting de flujos de efectivo mediante la reducción al mínimo del número de sus transacciones cambiarias.

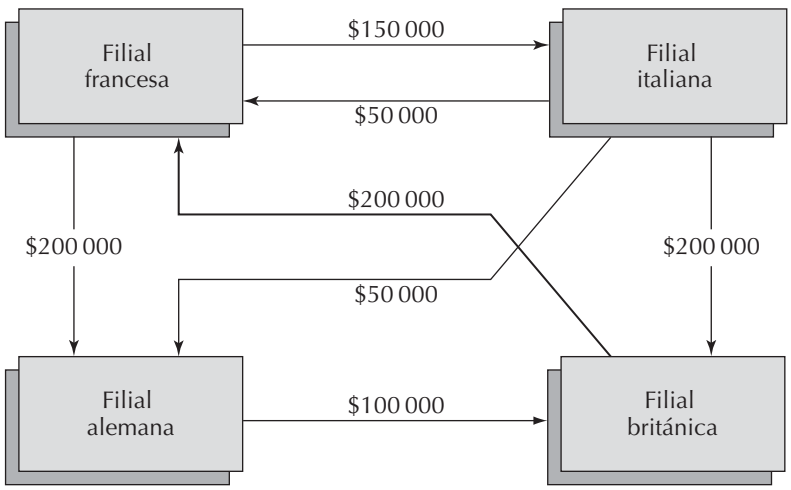


FIGURA 19.4 Cómo maneja sus fondos la empresa multinacional (II): flujos de efectivo multilaterales

A medida que las diversas filiales de una empresa multinacional se dedican a sus actividades, el efectivo puede ser transferido entre ellas por toda una variedad de razones (por ejemplo, en forma de préstamos o como producto de la venta de mercancías). El efectivo, por supuesto, puede fluir en cualquier dirección, y si la EMN no mantiene algún tipo de centro de administración de efectivo, cada filial debe saldar sus cuentas (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.) independientemente.

TABLA 19.2 Cómo maneja sus fondos la empresa multinacional (III): posiciones netas

Suponga que estos datos son de la misma empresa multinacional representada en la figura 19.4. Debido a que la empresa no tiene ningún centro de administración de efectivo, las posiciones netas —la diferencia entre las cuentas por pagar totales y las cuentas por cobrar totales— se determinarán sobre la base de filial por filial.

Filial	Cuentas por cobrar totales	Cuentas por pagar totales	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

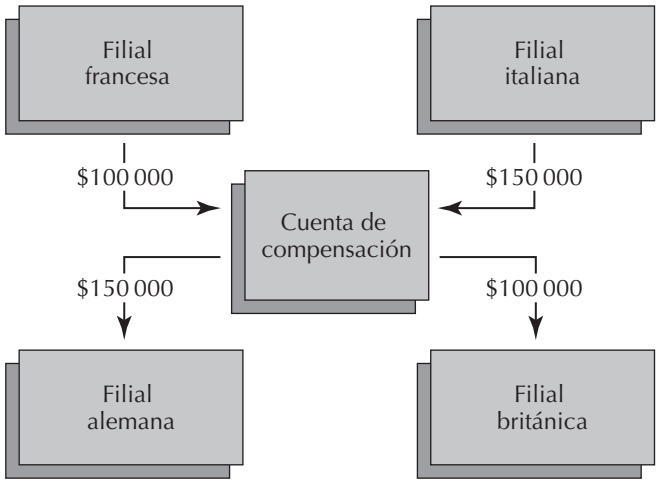


FIGURA 19.5 Cómo maneja sus fondos la empresa multinacional (IV): netting multilateral

Insatisfecha con el proceso representado en la figura 19.4, nuestra EMN ha establecido ahora un centro de administración de efectivo —una *cuenta de compensación*— hacia la cual cada filial transfiere su efectivo neto. Naturalmente, a su vez la multinacional puede distribuir el total para apoyar las operaciones de las filiales.

El netting requiere de software sofisticado y buenas relaciones bancarias en diferentes países.

Revisión de concepto

En el capítulo 10 explicamos por qué es importante para las empresas multinacionales anticiparse a las variaciones del tipo de cambio y tomar decisiones sobre las actividades de negocios que pueden ser sensibles a esos cambios —decisiones, por ejemplo, sobre el abastecimiento de materias primas y componentes o sobre la ubicación de las instalaciones de fabricación y ensamblaje—. Retomamos el mismo tema en el capítulo 12, donde citamos el movimiento cambiario como un factor que puede afectar los salarios en un país determinado, y por lo tanto cualquier ventaja en las diferencias de costos laborales que una empresa pudiese esperar ganar por ubicar sus operaciones en ese país.

La tabla 19.2 identifica la posición neta para cada filial, cuentas por cobrar totales y cuentas por pagar totales. En lugar de que cada filial tenga que saldar en forma independiente sus cuentas con las filiales ubicadas en otros países, muchas empresas multinacionales están estableciendo centros de administración de efectivo en una ciudad (por ejemplo, Bruselas) para coordinar los flujos de efectivo entre las filiales de varios países.

La figura 19.5 ejemplifica cómo, en una posición neta por pagar, cada filial transfiere fondos a la cuenta de compensación central. El gerente de cuenta transferirá luego los fondos a las cuentas de las filiales que recibirán el neto. En este ejemplo, sólo deben ocurrir cuatro transferencias. El gerente de la cuenta de compensación recibe información de las transacciones y calcula la posición neta de cada filial al menos una vez al mes, y entonces coordina el proceso de liquidación. Las transferencias tienen lugar en la moneda del pagador y la conversión de divisas ocurre centralmente. Para que funcione el netting, la empresa tiene que hacer coincidir sus necesidades de efectivo con un software que pueda rastrear y transferir fondos y con relaciones bancarias que permitan que el dinero se mueva entre entidades corporativas.

Administración del riesgo cambiario

Como ya indicamos, la estrategia global de la administración de efectivo se concentra en el flujo de dinero para objetivos operativos específicos. Otro objetivo importante de la estrategia financiera de una empresa multinacional es protegerse contra los riesgos cambiarios al invertir en el extranjero. Las estrategias que una empresa multinacional adopta para ello pueden significar el movimiento interno de fondos, así como el uso de uno o más de los instrumentos de divisas descritos en el capítulo 9, como las opciones y los contratos por adelantado.

TIPOS DE RIESGO

Si todos los tipos de cambio fueran fijos en relación unos con otros, no habría ningún riesgo cambiario. Sin embargo, los tipos de cambio no son fijos y los valores de las monedas cambian con frecuencia. En lugar de tener cambios poco frecuentes y unidireccionales, las monedas fluctúan a menudo y tanto hacia arriba como hacia abajo. Una variación en el tipo de cambio puede provocar tres riesgos diferentes para una empresa: *riesgo de traducción*, *riesgo de transacción* y *riesgo económico o riesgo de operación*.

Existen tres tipos de riesgo cambiario: de traducción, de transacción y económico o de operación.

Riesgo de traducción Los estados financieros presentados en moneda extranjera se convierten a la moneda en que se presentan los informes de la matriz (que se supone son dólares para las empresas estadounidenses) para que puedan combinarse con los estados financieros de otras empresas del grupo corporativo y formar los estados financieros consolidados. El **riesgo de traducción** se produce porque las cuentas expuestas al riesgo —aquellas que se traducen con el tipo de cambio del balance general o el tipo de cambio actual— ganarán o perderán valor en dólares cuando varíe el tipo de cambio.

El riesgo de traducción surge porque cambia el valor en dólares de los activos o pasivos expuestos igual que varía el tipo de cambio.

Consideremos el ejemplo del riesgo de traducción presentado en la tabla 19.3 (panel A) de una empresa estadounidense con una filial en México. La filial tiene 900 mil pesos en el banco. ¿Cuál es el valor del efectivo *después* de las variaciones del tipo de cambio? La filial todavía tiene pesos en la cuenta bancaria; es sólo que el equivalente en dólares de los pesos ha caído, resultando en una pérdida. La ganancia o pérdida no representa el efecto de un flujo de efectivo real porque los pesos solamente se traducen, no se convierten, a dólares. Además, las ganancias informadas pueden elevarse o desplomarse frente al dólar debido al efecto de la traducción, que puede afectar las ganancias por acción y los precios de las acciones.

Riesgo de transacción Denominar una transacción en moneda extranjera da lugar al **riesgo de transacción**, porque la empresa tiene cuentas por cobrar o por pagar en moneda extranjera que deben ser resueltas finalmente. Considere el ejemplo de transacción-riesgo mostrado en la tabla 19.3 (panel B) de una exportadora estadounidense que entrega mercancía a un importador británico. Si el exportador recibiera un pago en dólares, no habría ningún impacto inmediato en el exportador al variar el tipo de cambio de dólares a libras. Sin embargo, si el pago fuera recibido en libras, el exportador podría incurrir en una pérdida o ganancia de divisas. En este caso, ya que la libra está disminuyendo en valor, el exportador recibiría menos dólares de la venta después de la variación en el tipo de cambio. Esto sería una ganancia de flujo de efectivo o una pérdida real para el exportador.

El riesgo de transacción surge cuando una transacción está denominada en moneda extranjera y donde la liquidación da lugar a una pérdida o ganancia en el flujo de efectivo.

Riesgo económico (u operacional) El **riesgo económico**, también conocido como **riesgo de operación**, es el potencial cambio en los flujos de efectivo esperados que surge a partir de los precios de los productos, el abastecimiento y costo de los insumos, y la situación de las inversiones. Las estrategias de fijación de precios tienen un impacto inmediato y a largo plazo sobre los flujos de efectivo. Consideremos el ejemplo del riesgo económico mostrado en la tabla 19.3 (panel C) de los exportadores estadounidenses y el importador británico. La primera parte del panel C muestra qué sucede si el importador tiene que pagar al exportador $500 mil por la mercancía. Debido a que el valor de la libra está disminuyendo, el importador debe convertir más libras en dólares para pagarle al exportador. Ahora, el *importador* puede vender el producto al precio original y no obtener tantas ganancias, o puede subir el precio y esperar que los consumidores estén dispuestos a pagarlo. El *exportador*, sin embargo, también tiene dos opciones. Puede seguir vendiendo la mercancía al mismo precio, o reducirlo. Si baja el precio, tendrá un menor margen de utilidad. Si continúa vendiendo al mismo precio, el importador tendrá que pagar más por la mercancía, y entonces decidir qué hacer.

El riesgo económico o de operación surge a partir de los efectos de las variaciones del tipo de cambio sobre:

- Flujos de efectivo futuros.
- El suministro de partes y componentes.
- La ubicación de las inversiones.
- La posición competitiva de la empresa en diferentes mercados.

Otra decisión de riesgo económico consiste en tomar decisiones de inversión. En 2011, Volkswagen AG decidió abrir una fábrica en Estados Unidos aprovechando la fortaleza del euro frente al dólar. Debido a la fuerza del euro, no estaba siendo competitiva en Estados Unidos por causa de sus precios, y se dio cuenta de que con la apertura de una fábrica en Tennessee, al sur de Estados Unidos, podría tomar ventaja de la fortaleza del euro así como de los costos de mano de obra más bajos. Siguiendo el ejemplo de BMW de invertir en Estados Unidos en 2005, VW pretende no sólo ser competitiva en Estados Unidos sino también utilizar a este país como plataforma de exportación hacia otros países. Tanto VW como BMW revelaron que exportar a Estados

TABLA 19.3 Efectos de los riesgos cambiarios

Panel A —riesgo de traducción

Una filial mexicana reporta dinero en el banco por 900 mil pesos en el momento en que 9.5 pesos compran un dólar; así, su matriz estadounidense traduce el neto en pesos a $94 737. Cuando hay variaciones en el tipo de cambio, sin embargo, y son necesarios 10 pesos para comprar un dólar, el total de 900 mil pesos debe volver a traducirse a partir de los $94 737 a $90 000.

Cuenta de banco de la empresa estadounidense con filial en México	900 000 pesos
Tipo de cambio inicial	9.5 pesos por dólar
Valor inicial de la cuenta bancaria	$94 737
Cálculo: 900 000/9.5 = $94 737	
Tipo de cambio subsecuente	10 pesos por dólar
Valor subsecuente de la cuenta bancaria	$90 000
Cálculo: 900 000/10 = $90 000	

Panel B —riesgo de transacción

Si una empresa estadounidense denomina sus ventas en dólares, no tiene ningún riesgo de transacción. Si las denomina en libras esterlinas, el importe de las cuentas por cobrar aumenta o disminuye según las variaciones del tipo de cambio, como se ilustra a continuación.

Valor total de la mercancía en los libros del exportador	$500 000
Tipo de cambio inicial	$1.9000 por libra esterlina
Valor de venta inicial subyacente	£263 158
Cálculo: $500 000/1.9000 = £263 158	
Cantidad recibida por el exportador	£263 158
Tipo de cambio subsecuente	$1.8800 por libra esterlina
Valor posterior del pago de la cuenta por cobrar cobrada	$494 737
Cálculo: £263 158 × 1.8800 = $494 737	
Pérdida para el exportador	$5263
Cálculo: $500 000 – $494 737 = $5263	

Panel B —riesgo de transacción Cuando una empresa estadounidense exporta libros con valor de $500 mil a un importador ubicado en Reino Unido, recibe £263 158 —el equivalente en libras esterlinas de $500 mil a un tipo de cambio de $1.9000 por libra esterlina. Posteriormente, sin embargo, cuando el valor de la libra esterlina cae a un tipo de cambio de $1.8800 por libra, el valor en cartera de la firma estadounidense en libras disminuye de $500 mil a $494 737.

Panel C —riesgo económico (o de operación)

La transacción es igual que en el panel B, pero esta vez el importador británico debe pagar al exportador de Estados Unidos en dólares. El primer cálculo muestra cuántas libras esterlinas debe producir el importador para convertirlas a dólares y pagar al exportador. A esa cantidad se le aumenta entonces un margen de 10 por ciento para la venta en Reino Unido. El cálculo siguiente asume que la libra esterlina se debilita a $1.8800 por libra, lo cual significa que el importador tiene que producir más libras para convertirlas a dólares y pagarle al exportador. A la cantidad más alta se le aumenta entonces un margen de 10 por ciento, y mostramos cuánto más tendría que cobrar el importador en el mercado y cuál sería su margen de utilidad con el precio más alto.

Sin embargo, el riesgo económico es que el importador puede no ser capaz de vender los productos a un precio más alto, así que hay dos opciones. Una es que el importador venda el producto al mismo precio que antes y aceptar un menor margen de utilidad (£23 517). La segunda es que el exportador cobre sólo $494 737, lo cual permitiría al importador pagar la misma cantidad en libras esterlinas que antes de la variación en el tipo de cambio y aun ser capaz de mantener el mismo precio en Reino Unido y obtener el mismo margen de ganancia que antes. La diferencia entre los dos últimos cálculos es que el importador sufre una caída en las utilidades en el primer caso y el exportador sufre una caída 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 por libra esterlina
Valor de venta inicial subyacente	£263 158
Cálculo: $500 000/1.9000 = £263 158	
Cantidad cobrada por el importador después de aumentar el margen de 10 por ciento	£289 474
Tipo de cambio subsecuente	$1.8800 por libra esterlina
Valor de venta subsecuente subyacente	£265 957
Cálculo: $500 000/1.8800 = £265 957	
Cantidad cobrada por el importador después de aumentar el margen de 10 por ciento	£292 553
Diferencia en los precios de venta antes y después de la variación en el tipo de cambio	£3079
Utilidad para el importador si cobra un precio más alto	£26 596
Cálculo: £292 553 – £265 957 = £26 596	
Utilidad para el importador si absorbe el aumento de los costos	£23 517
Cálculo: £289 474 – £265 957 = £23 517	
Precio cobrado por el exportador por costo constante al importador	$494 737
Cálculo: £263 158 × 1.8800 = $494 737	

Unidos era complicado porque los costos se generaban en euros (la mayoría de sus instalaciones de fabricación estaban en Europa) mientras que los ingresos en Estados Unidos eran en dólares. Así que estaban generando ingresos en una moneda débil y costos en una moneda fuerte, afectando seriamente las utilidades. Una de las soluciones económicas era ampliar las operaciones de manufactura en Estados Unidos para equilibrar los ingresos y gastos en la misma moneda.[35]

ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Para proteger adecuadamente los activos frente a los riesgos de traducción, transacción, y económico o de operación ante las fluctuaciones del tipo de cambio, la gerencia debe hacer lo siguiente:

Para proteger los activos contra el riesgo cambiario, la gerencia necesita:

- Definir y medir el riesgo.
- Organizar e implementar un sistema de informes de riesgo que supervise el riesgo y los movimientos en los tipos de cambio.
- Adoptar una política que asigne la responsabilidad para reducir al mínimo el riesgo —o cobertura.
- Formular estrategias para el riesgo de cobertura.

- Definir y medir el riesgo.
- Establecer un sistema de informes.
- Adoptar una política general sobre la administración del riesgo.
- Formular estrategias de cobertura.

Definición y medición del riesgo La mayoría de las empresas multinacionales ven los tres tipos de riesgo: de traducción, de transacción y económico o de operación. Para desarrollar una estrategia de cobertura viable, la empresa multinacional debe pronosticar el grado de riesgo en cada moneda principal en que tenga operaciones. Debido a que los tipos son diferentes, el riesgo real por cada moneda debe ser rastreado por separado. Por ejemplo, el riesgo de traducción en reales brasileños debe ser mantenido en seguimiento por separado del riesgo de transacción porque dará por resultado un flujo de efectivo real, mientras que el riesgo de traducción puede que no lo haga. Así, la empresa genera un informe para cada tipo de riesgo. También pueden adoptar diferentes estrategias de cobertura para los diferentes tipos. Recuerde de nuestro caso de apertura que GPS desarrolló un software propietario, llamado FXpert, que no sólo realiza auditorías especializadas de flujos de efectivo de divisas para sus clientes, sino que propone estrategias de cobertura eficaces para mejorarlas. Las soluciones pueden incluir estrategias de cobertura bien conocidas como los contratos por adelantado, opciones y contratos de futuros, pero GPS ha diseñado FXpert para ajustar las estrategias a las necesidades específicas de los clientes.

Los tres tipos de riesgo deben ser controlados y medidos por separado.

Un aspecto clave de medir el riesgo es el pronóstico de los tipos de cambio. La empresa debe estimar y utilizar gamas dentro de las cuales espera que pueda variar una moneda durante el periodo del pronóstico mediante el desarrollo de capacidades internas para supervisar los tipos de cambio o contratando a economistas que también traten de obtener un consenso a partir de los movimientos de los bancos con que tratan. Su preocupación es predecir la dirección, la magnitud y el momento de una variación del tipo de cambio. Como señalamos en el capítulo 10, sin embargo, las proyecciones son imprecisas.

Los movimientos de los tipos de cambio son pronosticados utilizando expertos internos o externos.

Creación de un sistema de informes Una vez que la empresa ha decidido cómo definir y medir el riesgo y cómo estimar los futuros tipos de cambio, debe crear un sistema de información que le ayudará en protegerse contra el riesgo. Para lograr este objetivo, la participación sustancial de las operaciones extranjeras debe combinarse con un control central eficaz. La información del extranjero es importante para garantizar que la información que la empresa utiliza en el pronóstico es eficaz. La estadounidense Dell Computer ha desarrollado un sistema mediante el que se desarrollan conjuntamente estrategias de cobertura por la gerencia de finanzas en las oficinas de la matriz y por la gerencia local en sus filiales en todo el mundo.

El sistema de información debe usar tanto un control central como información a partir de sus operaciones extranjeras.

Debido a que los tipos de cambio se mueven con frecuencia, la empresa debe obtener información de quienes están en sintonía con la economía del país extranjero. El control central del riesgo protege los recursos más eficientemente de lo que lo haría si permitiera que cada filial y subsidiaria gestionara sus propios recursos. Cada unidad organizativa puede ser capaz de definir su propio riesgo, pero la compañía también cuenta con un riesgo general. Definir las políticas de cobertura en forma separada para cada entidad pudiera no tener en cuenta el hecho de que los riesgos de varias entidades (es decir, sucursales, subsidiarias, afiliadas, y así sucesivamente) podrían compensarse entre sí.

Una vez que cada unidad básica de información ha identificado su riesgo, los datos deben enviarse al siguiente nivel organizacional para su consolidación preliminar, lo cual permite a la región o división determinar el riesgo por cuenta y por moneda para cada periodo. Los informes resultantes deben ser rutinarios, periódicos y estandarizados para asegurar la comparabilidad y la puntualidad en la formulación de estrategias. El reporte final debe ser a nivel corporativo, donde la alta dirección pueda ver la cantidad del riesgo cambiario. Las estrategias de cobertura específicas pueden tomarse en cualquier nivel, pero cada nivel de la gerencia debe ser consciente del tamaño del riesgo y del potencial impacto en la empresa.

Las estrategias de cobertura pueden ser operacionales o financieras.

Formulación de estrategias de cobertura Una vez que una empresa ha identificado su nivel de riesgo y ha determinado que el riesgo es crítico, puede cubrir su posición mediante la adopción de estrategias operacionales y financieras, cada una con implicaciones de costo-beneficio tanto como operacionales. La posición más segura es una que está balanceada, en la cual los activos expuestos son iguales a los pasivos expuestos.

Las estrategias operativas incluyen:

- Utilizar deuda local para equilibrar los activos locales.
- Aprovechar adelantos y retrasos para los pagos entre empresas.

Estrategias de cobertura operacionales El uso de deuda para equilibrar el riesgo es una estrategia interesante. Muchas empresas "piden prestado localmente", sobre todo en países con monedas débiles, ya que les ayuda a evitar el riesgo cambiario de pedir préstamos en moneda extranjera y equilibra su posición expuesta en activos y ganancias. Un problema con esta estrategia es que, debido a que las tasas de interés en los países con monedas débiles tienden a ser altas, debe existir una compensación entre el costo del endeudamiento y la pérdida potencial derivada de las variaciones en el tipo de cambio.

Protegerse contra la pérdida del riesgo de transacción se torna complejo. En el trato con los clientes extranjeros, siempre es más seguro para la empresa denominar la transacción en su propia moneda para evitar cualquier riesgo cambiario. El riesgo se traslada al cliente extranjero que tiene que producir la moneda de la empresa. O la empresa podría denominar las compras en una moneda más débil y las ventas en una más fuerte. Si se ve obligada a realizar compras en una moneda fuerte y las ventas en una débil, podría recurrir a medidas contractuales como contratos por adelantado u opciones, o podría tratar de equilibrar sus ingresos y egresos a través de astutas estrategias de compras y ventas.

Una estrategia anticipada significa cobrar o pagar temprano. Una estrategia de retraso significa cobrar o pagar tarde.

Anticipaciones y retrasos Otras estrategias operativas protegen los flujos de efectivo entre entidades relacionadas, tales como una matriz y sus filiales. Una **estrategia anticipada** significa ya sea cobrar las cuentas por cobrar en divisas antes de que venzan —cuando se espera que las divisas se debiliten— o pagar las cuentas por pagar en divisas antes de que venzan —cuando se espera que las divisas se fortalezcan—. Con una **estrategia de retraso**, la empresa o retrasa la cobranza de cuentas por cobrar en divisas si se espera que esa moneda se fortalezca, o retrasa las cuentas por pagar cuando se espera que la divisa se debilite. En otras palabras, una empresa generalmente se adelanta para entrar y se retrasa para salir de una moneda fuerte, y se adelanta para salir o se retrasa para entrar en el caso de una moneda débil.

A veces una estrategia operacional significa trasladar los activos al extranjero para aprovechar los cambios de moneda. Como ya mencionamos, cuando el euro se fortaleció frente al dólar, BMW cambió algo de su manufactura a Estados Unidos.

Uso de derivados para cobertura del riesgo cambiario Además de las estrategias operativas que se acaban de mencionar, una empresa podrá cubrir el riesgo a través de contratos financieros *derivados* como los contratos por adelantado y las opciones, con la cobertura más común siendo un contrato por adelantado.

Los contratos por adelantado pueden establecer un tipo de cambio fijo para futuras transacciones. Las opciones cambiarias pueden garantizar el acceso a divisas a un tipo de cambio fijo durante un periodo específico.

Consideremos un exportador estadounidense que vende productos a un fabricante británico por un millón de libras esterlinas cuando el tipo de cambio es de $1.9000 por libra. Si el exportador pudiera cobrar el dinero de inmediato y convertirlo en dólares, recibiría $1.9 millones. Sin embargo, si el exportador no esperara recibir el pago sino hasta dentro de 90 días, se expondría a una variación en el tipo de cambio. Una forma de protegerse contra esto es entrar en un contrato por adelantado con un banco para entregar libras y recibir dólares al tipo de cambio por adelantado de, digamos, $1.8500 por libra. En 90 días, el exportador convertiría las libras a dólares al tipo de cambio de $1.8500 y recibiría $1.85 millones, que es menos de lo que hubiera recibido con el tipo de cambio *spot* inicial. Pero si la libra se hubiera debilitado aún más en su valor, el exportador todavía recibiría los $1.85 millones, lo cual no es un mal negocio.

Una opción cambiaria es más flexible que un contrato por adelantado porque le da a su comprador el derecho, aunque no la obligación, de comprar o vender una cantidad determinada de divisas a un determinado tipo de cambio dentro de un periodo fijo. En la misma situación descrita, el exportador entraría en un contrato de opciones con un operador para convertir libras en dólares a cierto tipo de cambio. Por el costo de la protección, el exportador paga una prima al operador, que es como un seguro. Cuando el exportador recibe el efectivo del importador, puede decidir si ejerce o no la opción. Si la opción le da más dinero que el tipo de cambio spot, el exportador la ejercerá. Si no le da más dinero, no lo hará.

Gravamen de los ingresos procedentes del extranjero

La planificación fiscal influye en la rentabilidad y la liquidez.

La planificación fiscal es una responsabilidad crucial para el CFO porque los impuestos pueden afectar profundamente la rentabilidad y el flujo de efectivo. Esto es cierto especialmente en los negocios internacionales. Tan compleja como pudiera parecer la tributación nacional, es un juego de niños comparada con las complejidades de la internacional. El especialista en impuestos internacionales debe estar familiarizado tanto con la política fiscal del país de origen sobre las operaciones internacionales como con las leyes tributarias de cada país en el que opera la empresa multinacional.

La tributación tiene un fuerte impacto en varias opciones:

- Ubicación de las operaciones.
- Elección de la forma de operar, tal como exportación o importación, acuerdos de licencia, o inversión en el extranjero.
- Forma jurídica de la nueva empresa, como sucursal o filial.
- Posibles instalaciones en países de paraíso fiscal para recaudar capital y gestionar el efectivo.
- Método de financiamiento, como de fuentes internas o externas y deuda o renta variable.
- Decisiones de presupuesto de capital.
- Método de fijación de los precios de transferencia.



Tal como sucede con GPS en el caso de apertura, una operadora de divisas que trabaja en el piso de Moneycorp en Londres está observando los tipos de cambio para ayudar a los clientes a gestionar el riesgo financiero y provee asesoramiento para la administración del efectivo.

Fuente: Alex Segre/Alamy

PRÁCTICA FISCAL INTERNACIONAL

Surgen problemas con las prácticas fiscales de diversos países debido a:

- Falta de familiaridad con las leyes.
- Aplicación laxa.

Las diferencias en las prácticas fiscales alrededor del mundo a menudo causan problemas a las empresas multinacionales. La falta de familiaridad con las leyes y costumbres puede crear confusión. En algunos países, las leyes se aplican laxamente; en otros, los impuestos generalmente pueden ser negociados entre el recaudador de impuestos y el contribuyente —si es que llegan a pagarse—. En otros más, las leyes tienen que cumplirse rígidamente.

Diferencias en los tipos de impuestos Los países difieren en cuanto a los tipos de impuestos que tienen (sobre la renta contra impuesto especial), las tasas del impuesto aplicado a los ingresos, la determinación de la base imponible y el tratamiento de ingresos procedentes del extranjero. Aunque en esta sección nos concentramos en el impuesto sobre la renta corporativo, los impuestos especiales son otra fuente importante de ingresos para los gobiernos. El impuesto al valor agregado es ejemplo de un impuesto especial utilizado en Europa. Es un porcentaje con el que se gravan los productos en los puntos de venta en todas las etapas de la cadena de valor, y es incluido en el precio final del producto en lugar de que sea añadido al precio, como es el caso de los impuestos sobre las ventas en Estados Unidos. Hay muchos otros impuestos especiales, y la gran cantidad de impuestos que hay en algunos países, como Brasil, es muy confusa para los inversionistas tanto locales como extranjeros.

Con un impuesto al valor agregado, cada empresa paga un porcentaje del valor añadido a un producto en cada etapa del proceso del negocio.

Diferencias en los GAAP Las variaciones entre los principios generalmente aceptados de los países pueden llevar a diferencias en la determinación del ingreso imponible. En los países donde las leyes permiten a las empresas depreciar sus activos con mayor rapidez que lo permitido por las normas de contabilidad, pero en los cuales las empresas deben usar las mismas normas para la contabilidad de impuestos y del libro contable, los mayores gastos de depreciación dan como resultado menores ingresos y, por lo tanto, impuestos más bajos. El reconocimiento de ingresos también es un tema importante. Algunos países gravan los ingresos procedentes de los ingresos mundiales de las empresas multinacionales, mientras que otros sólo reconocen ingresos a partir de los ingresos generados en el ámbito doméstico.

Las tasas de impuestos corporativos varían de un país a otro.

Diferencias en las tasas impositivas Las tasas de impuesto corporativo también varían de un país a otro. La OCDE publica las tasas de impuestos de 33 países miembros, donde las tasas de impuestos corporativos del gobierno central oscilan entre un mínimo de 8.5 por ciento en Suiza hasta un máximo de 35 por ciento en Estados Unidos. Sin embargo, la carga total del impuesto sobre la renta corporativa incluye impuestos de gobierno (por ejemplo, impuestos locales o estatales y provinciales) tanto como el impuesto sobre la renta corporativo del gobierno central. En este caso, la tasa combinada oscila entre un mínimo de 12.5 por ciento en Irlanda y un máximo de 39.54 por ciento en Japón y 39.2 por ciento en Estados Unidos.[36]

Dos enfoques al gravamen de las empresas Los impuestos a los ingresos corporativos se fijan a través de uno de dos enfoques en la mayoría de los países: el *enfoque de entidad separada* (también conocido como el *enfoque clásico*) o el *enfoque de sistema integrado*.

En el enfoque de la entidad separada, los gobiernos gravan a cada entidad fiscal cuando obtiene ingresos.

Enfoque de entidad separada En el enfoque de entidad separada, que utiliza Estados Unidos, cada unidad independiente —empresa o individuo— se grava cuando obtiene ingresos. Por ejemplo, una corporación tiene que pagar impuestos sobre sus ganancias, mientras que los accionistas tributan sobre la distribución de las ganancias (dividendos). El resultado puede ser la doble tributación.

Un sistema integrado intenta evitar la doble tributación de ingresos corporativos a través de tasas divididas de impuestos o créditos fiscales.

Enfoque de sistema integrado Muchos otros países desarrollados utilizan un sistema integrado para eliminar la doble tributación. Australia y Nueva Zelanda, por ejemplo, dan un crédito de dividendo a los accionistas para protegerlos de la doble tributación. Esto significa que cuando los accionistas informan los dividendos en su ingreso gravable, también reciben un crédito por los impuestos pagados sobre esos ingresos por la compañía que emitió el dividendo. Eso evita que los accionistas paguen impuestos sobre los dividendos, porque la empresa ya lo ha hecho.

Alemania solía tener un sistema de tasas divididas con dos diferentes tasas de impuestos sobre las ganancias corporativas: una tasa para las ganancias acumuladas y otra para las ganancias distribuidas. Sin embargo, se abolió el sistema de tasas divididas en 2001 y fue adoptado un sistema clásico con una tasa de impuesto general más baja del 15 por ciento sobre las ganancias más un cargo adicional de 5.5 por ciento por solidaridad (para ayudar a la reunificación con Alemania oriental), dando como resultado una tasa combinada de 15.8 por ciento.[37] La tributación de los

ingresos procedentes del extranjero depende del país donde esté domiciliada la empresa matriz. Es común para la mayoría de los países más desarrollados que cobren impuestos a las empresas multinacionales sobre sus ingresos en todo el mundo y darles un crédito fiscal por los ingresos corporativos pagados en el extranjero. Eso no es cierto en todas partes, sin embargo. Las empresas de Hong Kong, por ejemplo, pagan impuestos sólo sobre los ingresos generados en Hong Kong, aunque sean ingresos remitidos a Hong Kong, y su tasa de impuestos es de sólo el 16.5 por ciento.[38]

GRAVÁMENES A SUCURSALES Y FILIALES

Para ilustrar las complejidades de gravar los ingresos procedentes del extranjero, vamos a ver cómo las empresas basadas en Estados Unidos calculan el impuesto sobre las ganancias a partir de una *sucursal en el extranjero* y una *filial extranjera*.

La sucursal en el extranjero Una sucursal en el extranjero es una extensión de la matriz, en lugar de una empresa constituida en el extranjero. Los ingresos que genera esta sucursal son tributables inmediatamente hacia la matriz, incluso si el efectivo es remitido por la sucursal a la matriz como una distribución de los ingresos o si no se remite. Sin embargo, si la sucursal sufre una pérdida, se le permite a la matriz deducir esa pérdida de su ingreso gravable, reduciendo su obligación tributaria general.

Los ingresos de la sucursal extranjera (o las pérdidas) se incluyen directamente en el impuesto gravable de la matriz.

La filial extranjera Mientras que una sucursal es una extensión legal de una empresa matriz, una empresa extranjera es una entidad jurídica (incorporada) independiente establecida en un país según las leyes de incorporación de ese país. Cuando una empresa multinacional adquiere una empresa extranjera o establece una nueva empresa en un país extranjero, se le llama *filial* de la matriz. Los ingresos obtenidos por la filial son reinvertidos en la filial o remitidos como un dividendo a la empresa matriz.

El aplazamiento de impuestos significa que el ingreso no es gravable sino hasta que se remite a la casa matriz como un dividendo.

Los ingresos de las filiales son gravables ya sea a la matriz o mediante impuestos diferidos, es decir, no se gravan sino hasta que son remitidos como un dividendo a la matriz. Qué situación fiscal se debe aplicar depende de si la filial extranjera es una *corporación extranjera controlada* (*CFC*) —término técnico del código tributario de Estados Unidos— y de si el ingreso es activo o pasivo.

La corporación extranjera controlada Una **corporación extranjera controlada** (**CFC**, por sus siglas en inglés), desde el punto de vista del código tributario de Estados Unidos, es cualquier empresa extranjera que cumpla con la siguiente condición: más del 50 por ciento de sus acciones con derecho a voto las tienen "accionistas estadounidenses". Un accionista estadounidense es cualquier persona o empresa de Estados Unidos que posea el 10 por ciento o más de las acciones con derecho a voto de las CFC. Cualquier filial extranjera de una empresa multinacional automáticamente se consideraría una CFC desde el punto de vista del código tributario. Sin embargo, una empresa conjunta en el extranjero que es parcialmente propiedad de una empresa multinacional estadounidense y parcialmente propiedad de los inversionistas locales podría no ser una corporación extranjera controlada si la EMN de Estados Unidos no posee más del 50 por ciento de las acciones de la empresa conjunta.

En una CFC, los accionistas estadounidenses tienen más de 50 por ciento de las acciones con derecho a voto.

La tabla 19.4 muestra cómo podría funcionar esto. La corporación extranjera A es una CFC porque es una subsidiaria propiedad total de una empresa matriz de Estados Unidos (persona estadounidense V). La corporación extranjera B es también una CFC, porque las personas estadounidenses V, W y X poseen 10 por ciento o más de las acciones con derecho a voto cada quien, lo cual significa que califican como accionistas estadounidenses y sus acciones con derecho a voto combinadas suman más del 50 por ciento del total. Esta situación podría existir si tres empresas estadounidenses se asociaran con un socio extranjero para establecer una empresa conjunta en el extranjero.

Tales acuerdos de colaboración no son infrecuentes, especialmente en las industrias de alta tecnología y telecomunicaciones. La corporación extranjera C no es una corporación extranjera controlada, porque a pesar de que las personas estadounidenses V y W califican como accionistas estadounidenses, su participación combinada sólo es del 40 por ciento. Las personas estadounidenses X y Y no califican como accionistas de Estados Unidos porque sus acciones de propiedad individual sólo son del 8 por ciento cada una. Cuando Enron estableció sus empresas ficticias en países de paraíso fiscal, tuvo cuidado de no poseer más del 50 por ciento de las acciones de manera que pudiera evitar tener que incluir la deuda acumulada en esas operaciones en sus ingresos consolidados.[39]

Los ingresos activos se derivan de la realización directa de una operación o negocio. Los ingresos pasivos (también llamados ingresos de subparte F) generalmente se derivan de operaciones en un país paraíso fiscal.

Ingreso activo frente a ingreso pasivo Si una filial extranjera califica como corporación extranjera controlada, la ley fiscal de Estados Unidos requiere que el inversionista de Estados

TABLA 19.4 Corporaciones extranjeras controladas

Para calificar como una *corporación extranjera controlada (CFC)*, más del 50 por ciento de las acciones con derecho a voto de una empresa deben estar en poder de accionistas estadounidenses. Un *accionista estadounidense* debe ser una persona o empresa de Estados Unidos que tenga al menos 10 por ciento de las acciones con derecho a voto de la corporación. La corporación extranjera B califica como una CFC porque las acciones combinadas de las personas estadounidenses V, W y X (cada una con menos de 10 por ciento) suman 75 por ciento del total.

	Porcentajes de las acciones con derecho a voto		
Accionista	**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		25	8
Persona extranjera Z			44
Total	**100%**	**100%**	**100%**

Unidos clasifique los ingresos provenientes de una fuente en el extranjero como *activo* o *ingreso subparte F* (o *pasivo*). Los **ingresos activos** se derivan de la realización directa de un oficio o negocio, como las ventas de productos fabricados en el extranjero. Los **ingresos pasivos** o **subparte F**, que se definen específicamente en la subparte F del código de rentas internas de Estados Unidos, provienen de fuentes diferentes a las relacionadas con la realización directa de un oficio o negocio —ubicadas generalmente en los países de paraíso fiscal— e incluyen lo siguiente:

- *Ingresos de la compañía tenedora* —ingresos principalmente a partir de dividendos, intereses, alquileres, regalías y ganancias en la venta de acciones.
- *Ingresos por ventas* —ingresos de las empresas extranjeras por ventas que se incorporan por separado de sus operaciones de fabricación. El producto de esas entidades es fabricado fuera y vendido para su uso fuera del país de incorporación de la CFC, y la CFC no ha realizado operaciones significativas en el producto.
- *Ingresos por servicios* —ingresos a partir de la prestación de servicios técnicos, de gerencia o similares para una empresa ubicada en la misma familia corporativa que la CFC y fuera del país en que reside la corporación extranjera controlada.

Los ingresos subparte F generalmente se derivan de actividades de las filiales en los países llamados paraísos fiscales como Bahamas, Antillas Holandesas, Panamá y Suiza. La filial de paraíso fiscal puede actuar como empresa de inversión, agente de ventas o distribuidor, agente de la matriz para acuerdos de licencia, o como empresa de participación de otras filiales en el extranjero que se llaman *filiales nietas* —o de *segundo nivel*—. Esta configuración se ilustra en la figura 19.6. En el rol como empresa de participación, el propósito es concentrar dinero en efectivo a partir de las operaciones extranjeras de la matriz en el país de bajos impuestos y utilizar el dinero para la expansión global.

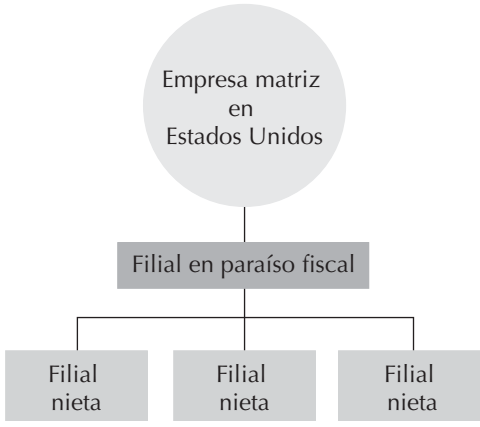


FIGURA 19.6 Filial de paraíso fiscal como una empresa de participación

Una empresa estadounidense ha establecido una *filial de paraíso fiscal* como una empresa de participación en un lugar en el extranjero. Así, esta filial en el extranjero posee acciones en tres filiales en el extranjero llamadas *filiales nietas.* La empresa de participación en el extranjero genera *ingresos como empresa de participación*, los cuales son registrados por la empresa matriz de Estados Unidos como *ingreso subparte F.*



FIGURA 19.7 Situación fiscal de las filiales de propiedad estadounidense en el extranjero

Las disposiciones tanto para las corporaciones extranjeras controladas como para la subparte F están diseñadas para impedir que las empresas estadounidenses establezcan filiales de paraíso fiscal con el fin de invertir sus *ingresos pasivos* indefinidamente y así ganar ingresos libres de impuestos. Básicamente, estas disposiciones tratan los ingresos gravables de la misma manera que si hubiesen sido remitidos a la matriz de Estados Unidos al tiempo que se obtuvieron.

Determinación de ingresos de la filial La figura 19.7 de una filial ilustra cómo se determina la situación fiscal de los ingresos de la filial. Todos los ingresos que no sean de la CFC —activos y de subparte F— ganados por la corporación extranjera se posponen hasta que son remitidos como un dividendo a los accionistas estadounidenses (la casa matriz en este ejemplo). En cambio, el ingreso activo de una CFC es impuesto diferido para la matriz, pero su ingreso subparte F es gravable de inmediato para la matriz tan pronto como la CFC lo gana, aunque está sujeto a algunas limitaciones y excepciones. Si una sucursal extranjera obtiene ingresos, éstos son gravables inmediatamente para la empresa matriz, ya sean activos o ingresos subparte F.

Las diferentes regulaciones en cuanto a la situación fiscal y la capacidad de diferir los ingresos están en vigor para las sucursales extranjeras, las empresas que no son CFC y para las CFC.

PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Tal como señalamos en el capítulo 18, un importante desafío fiscal así como un impedimento para la evaluación del desempeño es el uso extensivo de precios de transferencia en las operaciones internacionales. Debido a que el precio ocurre entre entidades relacionadas, no necesariamente es un **precio de mercado** —es decir, un precio entre dos empresas que no tienen un interés de propiedad entre sí—. La suposición es que un precio de mercado es más confiable que un precio de transferencia para reflejar con precisión el mercado.

Un precio de transferencia es un precio sobre los bienes y servicios que uno de los miembros de una familia corporativa vende a otro.

Precios de transferencia y tributación Las empresas establecen precios de transferencia arbitrarios principalmente por las diferencias de tributación que hay entre los países. Por ejemplo, si la tasa de impuestos es superior en el país de la casa matriz que en el país de la filial, la matriz podría fijar un precio de transferencia bajo en los productos que vende a la filial para mantener bajas las ganancias gravables en su país y altas en el país de la filial. La matriz también podría fijar un precio de transferencia alto en los productos que le vende la filial.

La OCDE está muy preocupada por las formas en que las empresas manipulan los precios de transferencia para minimizar su obligación tributaria en todo el mundo. Su recomendación es que para determinar la responsabilidad fiscal en cada país, debe aplicarse un precio de mercado, y ha emitido directrices al respecto. El Centro de Política y Administración Fiscal (CTPA) de la OCDE se reúne periódicamente para discutir una amplia gama de cuestiones fiscales, incluyendo la adopción de políticas sensatas de precios de transferencia. La OCDE publicó directrices sobre los precios de transferencia en 1979 y actualizó las políticas en 1995 para aportar una guía sobre cómo saber si una transferencia entre empresas independientes es similar a un traslado dentro de un grupo y los diferentes métodos de precios de transferencia que pueden usarse. Se han publicado revisiones adicionales desde 1995 y se publican periódicamente.[40]

Las empresas pueden entrar en conflictos con diferentes jurisdicciones fiscales sobre las políticas de precios de transferencia. GlaxoSmithKline (GSK), la compañía farmacéutica británica, liquidó una disputa de precios de transferencia que mantenía con el Servicio de Rentas Internas (IRS, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos en 2006 mediante el pago de $3100 millones en impuestos federales, estatales y locales, e intereses — un poco menos de los $5 mil millones que buscaba el IRS y casi la mitad del flujo de efectivo operativo de GSK—. El IRS sostiene que GSK

cobraba demasiado poco a su filial de Estados Unidos por los servicios de marketing prestados por la filial, ello significó que las ganancias en Estados Unidos fueran bajas dando lugar a una menor recaudación de impuestos en Estados Unidos. La disputa surgió sobre si GSK debería haber pagado por los servicios de marketing al costo o al precio que hubiera pagado a un tercero independiente. Son cuestiones complejas que dejan a las empresas abiertas a importantes riesgos financieros si no establecen los precios de los servicios o productos correctamente.[41]

DOBLE TRIBUTACIÓN Y CRÉDITO FISCAL

El IRS permite obtener un crédito fiscal para el impuesto sobre la renta corporativo que las empresas de Estados Unidos pagan a otro país. Un crédito fiscal es una reducción dólar por dólar del pasivo fiscal y debe coincidir con el reconocimiento de ingresos.

Cada país tiene el soberano derecho a recaudar impuestos sobre los ingresos generados dentro de sus fronteras. Sin embargo, las empresas multinacionales tienen problemas cuando generan ingresos gravabless en el país donde fueron ganados y los cuales pueden también ser gravados en el país de origen de la empresa. Esto podría dar por resultado la doble tributación.

En la ley fiscal estadounidense, una empresa multinacional de Estados Unidos obtiene un crédito por los impuestos sobre la renta pagados a un gobierno extranjero. Por ejemplo, cuando una matriz estadounidense reconoce ingresos a partir de fuentes extranjeras (como un dividendo de una filial extranjera) en su ingreso gravable, debe pagar impuestos sobre ese ingreso en Estados Unidos. Sin embargo, el IRS permite a la empresa matriz reducir sus pasivos fiscales por la cantidad de impuestos sobre la renta ya pagados en el extranjero. Esto se ve limitado por la cantidad que habría tenido que pagar en Estados Unidos sobre ese ingreso.

Supongamos, por ejemplo, que la empresa multinacional A estadounidense gana $100 mil de ingresos a partir de una fuente extranjera sobre los cuales pagó $40 mil (tasa de impuesto del 40 por ciento) en la jurisdicción extranjera. Si ese ingreso se considera gravable en Estados Unidos, la empresa A tendría que pagar $35 mil en impuestos sobre la renta (tasa de impuesto del 35 por ciento). En ausencia de un crédito fiscal, la empresa A habría pagado un total de $75 mil de impuesto sobre la renta por los $100 mil de ingresos, una tasa de impuesto del 75 por ciento.

El IRS, sin embargo, permite a la empresa A reducir su pasivo fiscal en Estados Unidos por un máximo de $35 mil —lo que habría pagado en Estados Unidos si los ingresos hubieran sido ganados allí—. Si la filial de la empresa A hubiera pagado $20 mil en impuestos sobre la renta en el extranjero (una tasa de impuesto de 20 por ciento), podría reclamar los $20 mil como crédito fiscal porque era menor que el pasivo en Estados Unidos de $35 mil. La empresa A pagará un total de $35 mil como impuesto sobre la renta corporativa sobre sus ingresos de fuente extranjera —$20 mil al gobierno extranjero y $15 mil al gobierno de Estados Unidos.

Tratados fiscales: eliminar la doble tributación El objetivo primario de los tratados fiscales es evitar la doble tributación internacional o proporcionar remedios cuando se produce. Estados Unidos es participante activo en 65 tratados fiscales diferentes.[42] El patrón general entre dos países firmantes de un tratado es conceder deducciones recíprocas en la retención de dividendos y exentar las regalías —y a veces los pagos de intereses— de cualquier impuesto de retención.

El propósito de los tratados fiscales es evitar la doble tributación o proporcionar remedios cuando ésta ocurre.

Estados Unidos tiene un impuesto de retención del 30 por ciento para los propietarios (personas físicas y morales) de valores estadounidenses emitidos en países con los que no tiene ningún tratado fiscal. Sin embargo, el interés sobre las obligaciones de cartera y sobre los depósitos bancarios normalmente está exento de retención. Cuando un tratado fiscal está en vigor, la tasa de Estados Unidos sobre los dividendos generalmente se reduce entre 5 y 15 por ciento, y el impuesto sobre los intereses y regalías es eliminado o reducido entre 5 y 10 por ciento.

Viendo a Futuro Tecnología y flujos de efectivo

A medida que las empresas bajan los costos para aumentar su rentabilidad y valor de mercado, tendrán que reducir los costos de endeudamiento. Se hará un mayor énfasis en el movimiento de efectivo corporativo en todo el mundo para tomar ventaja de las diferentes tasas de rendimiento. Además, las empresas deberán perfeccionar sus estrategias para la emisión de bonos al precio más barato posible y minimizar sus facturas de impuestos en todo el mundo.

Sin embargo, Estados Unidos se ha mostrado drástico en sus planes de minimización de impuestos, y ha estado atacando a los proveedores de dichos sistemas (como despachos y firmas de contabilidad públicas) y persiguiendo a los clientes corporativos que los están adoptando. Además, junto con otros países de la OCDE, va tras los países de paraíso fiscal e intenta romper las barreras del secreto bancario para poder tener acceso a los registros de las personas y empre-

sas que sospecha están evadiendo impuestos ilegalmente. Así como las empresas establecen estrategias para aprovechar las ventajas de los paraísos fiscales, deben ser muy cuidadosas en evitar estrategias que las convertirían en la próxima Enron o Parmalat. El movimiento para reducir los costos no puede ocurrir a expensas de la viabilidad futura de la empresa.

La explosión de la información y la tecnología y el creciente número y sofisticación de los instrumentos de cobertura (derivados financieros como opciones y contratos por adelantado) influirán significativamente sobre las estrategias de administración de efectivo y de cobertura de las empresas multinacionales en el futuro. Los avances en los sistemas de información continuarán permitiendo a las empresas obtener información de manera más rápida y barata.

Además, el intercambio electrónico de datos les permitirá transferir información y dinero instantáneamente en todo el mundo. Las empresas reducirán significativamente el flujo de papel y aumentarán la velocidad de entrega de información y fondos, lo cual les permitirá administrar el efectivo y utilizar los recursos entre empresas con mayor eficiencia que antes. En consecuencia, las empresas reducirán no sólo el costo de producir información, sino también intereses y otros costos de endeudamiento.

Los bancos de inversión y comerciales continuarán desarrollando nuevos instrumentos derivados que ayudarán a las empresas a cubrir sus riesgos cambiarios y de tasas de interés en el corto y largo plazos. Sin embargo, las nuevas normas de contabilidad para los instrumentos financieros derivados emitidas por la FASB y el Comité Internacional de Estándares de Contabilidad (IASB), obligarán a las empresas a marcar la mayoría de derivados al mercado (reconocerlos a sus valores de mercado en lugar de lo que cuestan cuando se entró en ellos) y a reconocer las pérdidas y ganancias en los ingresos. A pesar del endurecimiento de las normas de contabilidad, los derivados serán de gran ayuda para las empresas a medida que intenten cubrir sus flujos de efectivo y protegerse contra la erosión de los ingresos en un entorno financiero inestable.

La OCDE, el FMI y la Unión Europea son tres instituciones que ayudarán a los países a reducir sus diferencias fiscales y a acabar con la transferencia de dinero con fines ilícitos. Aunque las transferencias financieras ilegales han ocurrido durante años, especialmente debido al narcotráfico, los ataques del 9/11 y los movimientos subsecuentes para perseguir el lavado de dinero por parte de los terroristas han creado una mayor urgencia de reformar el sistema financiero mundial. Esto continuará restringiendo las opciones de las empresas para realizar movimientos de fondos, pero no es una mala idea. ■



CASO

¿El diablo realmente usa Prada?

Tal vez no, pero el grupo italiano Prada es claramente uno de los negocios de gran lujo del mundo, diseñando, produciendo y distribuyendo bolsos de lujo, artículos de piel, calzado, ropa *prêt-à-porter*, accesorios, gafas y fragancias a nivel mundial.[43] Tiene operaciones en 70 países a través de 319 tiendas operadas directamente, 35 tiendas de franquicia y tiendas multimarca de alta gama y grandes almacenes de lujo. Prada es una firma íntimamente sostenida en la que la familia Prada, encabezada por Miuccia Prada, su presidenta y principal diseñadora, y su marido, el CEO Patrizio Bertelli, son propietarios del 95 por ciento de las acciones y el resto es propiedad del banco italiano Intesa SanPaolo. Como Bertelli y Prada se dieron cuenta de que el futuro del consumo de lujo estaría en Asia, tuvieron que decidir cómo iban a financiar su expansión. Debido a una serie de adquisiciones financiadas con deuda a principios de la década de 2000, Prada se topó con problemas de liquidez y tuvo que recurrir a Intesa para obtener financiamiento. Intesa compró el 5 por ciento de participación en Prada en 2006 por €100 millones, lo que valuó a Prada en €2 mil millones en ese momento. Prada había considerado una oferta pública inicial (IPO) en 2001 y 2008, pero en ambas ocasiones el colapso en los mercados de valores mundiales la obligaron a desistir. Sin embargo, 2011 parecía ser un buen momento. La emisión de acciones a inversionistas externos traería dinero nuevo, pero también obligaría a Prada a lidiar con accionistas que no eran miembros de la familia y a ajustarse a la disciplina financiera del mercado. Además, tuvo que averiguar dónde emitir la IPO y cuánto de la empresa debía vender. ¿Debería cotizar en la bolsa de valores de Milán, como les recomendaban casi todos en Italia, o ser la primera empresa italiana en cotizar en Hong Kong, donde podrían estar más cercanos a los mercados de futuro crecimiento en China?

¿Quién es Prada?

Prada comenzó en 1913 cuando Mario Prada abrió una tienda de lujo en la Galleria Vittorio Emanuele II en Milán. Prada se hizo rápidamente de una fuerte reputación en artículos de lujo debido a sus diseños exclusivos, técnicas de fabricación superior y materiales de alta calidad. Para 1919, Prada se convirtió en proveedor oficial de la familia real italiana y un referente de la moda en toda Europa. A finales de la década de 1970 la bisnieta de Mario, Miuccia Prada, concertó una alianza con Patrizio Bertelli, un empresario toscano que estaba implicado en artículos de cuero de alta calidad. Inicialmente, la empresa de Bertelli, I.P.I. SpA tenía una licencia exclusiva para producir y distribuir artículos de cuero con el nombre de Prada, pero para 2003, I.P.I. SpA y Prada se fusionaron en Prada SpA (Spa o SpA, Società per anzioni es el equivalente a una "corporación" en Estados Unidos o a una plc en Reino Unido).

En la década de 1990 y principios de 2000, Prada empezó a expandirse con el lanzamiento de nuevas marcas (como Miu Miu) y a adquirir nuevos negocios (Church's Group y Car Shoe), también entró en acuerdos de licencia y empresas conjuntas con el fabricante italiano de anteojos Luxottica y el fabricante español de cosméticos PUIG Beauty & Fashion Group. Con estas adquisiciones, Prada amplió sus líneas de productos y abrió nuevas tiendas. Incluso lanzó un nuevo teléfono de LG de Corea del Sur.

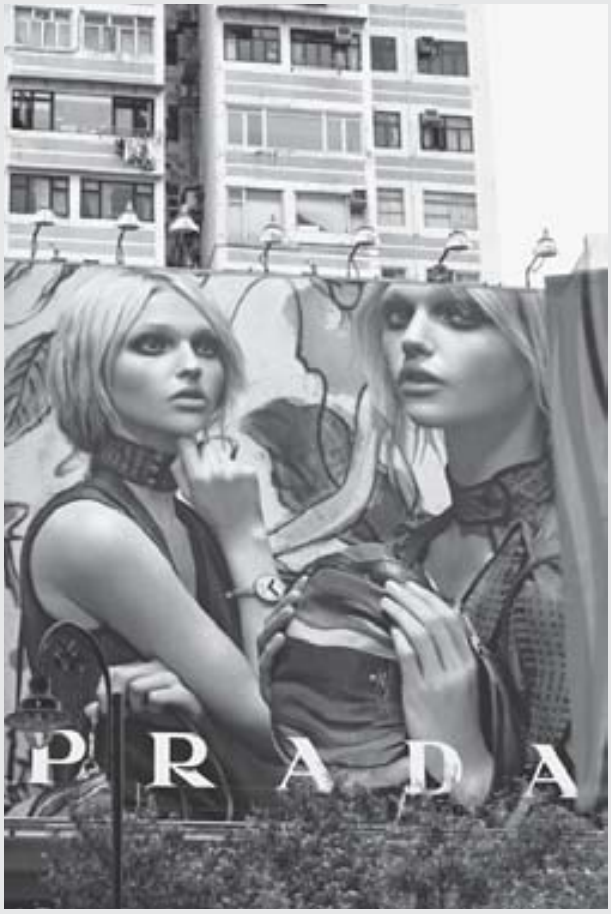
En 2010, Prada era básicamente una empresa europea, que generaba casi la mitad de sus ingresos en Europa, incluyendo el 19.5 por ciento de Italia. Sin embargo, la importancia de Asia iba en aumento. Los ingresos en la región Asia-Pacífico, sin contar Japón, aumentaron del 25.9 por ciento al 32 por ciento del total. A pesar de sus adquisiciones, la marca Prada todavía representaba casi el 80 por ciento de los ingresos globales de Prada. El área de Asia-Pacífico tenía la mayor tasa de crecimiento de todas las áreas geográficas en las que Prada estaba funcionando, aprovechando el crecimiento orgánico en lugar de las adquisiciones. Prada abrió 17 nuevas tiendas en la región e hizo mucho trabajo actualizando sus tiendas existentes.

¿Por qué China?

El mercado de bienes de lujo, de los cuales Prada es miembro, es difícil de definir. Por lo general, está compuesto por bienes que tienen alto precio, alta calidad y alto estatus. Algunas de las otras marcas de bienes de lujo más grandes del mundo son la francesa LVMH (Louis Vuitton, Moët Hennessy), Christian Dior (que posee el 42 por ciento de LVMH), PPR (que incluye Gucci e Yves Saint Laurent), y Richemont (con Cartier, Chloé, Alfred Dunhil y tiene una empresa conjunta con Polo Ralph Lauren). Por supuesto, hay también empresas de bienes de lujo en muchas industrias, tales como la moda, los automóviles, relojes y joyas, y bebidas. Sin embargo, está claro que Asia, especialmente China, se está convirtiendo rápidamente en el futuro de la industria de los bienes de lujo.

Además de tener la mayor población del mundo, China es ahora la segunda mayor economía mundial, también está creciendo a un ritmo más rápido que cualquiera de los países avanzados y el resto de los países BRIC. Hay varias razones por las que China se está convirtiendo en el destino de los mercados de bienes de lujo. Se espera que sea el mercado de lujo más grande del mundo para 2020, tanto para hombres como para mujeres. Hasta hace poco, el mercado era impulsado por los hombres, pero las mujeres son cada vez más importantes. Maserati SpA y Bulgari SpA han tenido éxito en China porque se han posicionado como los últimos símbolos de estatus masculino. Gran parte de las compras de bienes de lujo fueron hechas por los hombres para las mujeres, pero ahora las mujeres están empezando a afirmarse como consumidoras. En 2009, por ejemplo, 30 por ciento de las ventas de Maserati fueron hechas a mujeres, aumentando desde el 7 por ciento que tenían en 2005. Esto se compara con los mercados europeos y estadounidenses, donde las mujeres conductoras son sólo de 2 y 5 por ciento, respectivamente. En las ventas del mercado de lujo en general, las mujeres representaron más de la mitad de los $15 mil millones registrados, en comparación con el 45 por ciento en 2008. Además, la consumidora promedio de bienes de lujo gastó 22 por ciento más en 2010 que en 2008.

El resultado para la emergente consumidora de bienes de lujo es que las marcas que más han atendido a las mujeres están poniendo incluso mayor énfasis en China. Chloé, por ejemplo, predice que China será su mayor mercado en 2013. En China las consumidoras de lujo son el resultado de más mujeres que logran el éxito en los negocios. Se estima que 11 de las 20 mujeres más ricas del mundo por sus propios méritos están en China, con 153 mujeres multimillonarias.



PRADA se está moviendo agresivamente en Asia para aprovechar la fuerte demanda de artículos de lujo, como lo demuestra este cartel exhibido en el puerto de Aberdeen en Hong Kong.
Fuente: Prisma Bildagentur AG/ Alamy

Prada no ha pasado esto por alto, pero también se interesa en China por otros motivos. Como la principal diseñadora de Prada, Miuccia Prada se ve atraída especialmente por las influencias chinas en la moda, que ella percibe es más contemporánea que la conservadora moda europea. Prada cuenta con un equipo de 60 diseñadores a quienes describe como curiosos, emocionantes, frescos e innovadores. Para aprovechar este talento, Prada está abriendo un centro de diseño en Hong Kong y espera abrir entre 10 y 12 tiendas por año, a partir de 14 tiendas en 2011. No sólo es China el mercado del futuro para Prada, como lo es para muchas otras empresas de bienes de lujo, sino que también es el lugar donde se encuentran las ideas. Tiene sentido que Prada necesite formar un equipo para diseñar productos para el mercado chino, así como para obtener ideas innovadoras que pueda utilizar para sus productos en todo el mundo.

¿Dónde emitir la IPO?

Si Prada quiere ampliarse, ¿dónde obtendrá los fondos? Podría obtener préstamos de los bancos, emitir bonos en los mercados de bonos nacionales e internacionales, y atraer inversionistas externos. En 2010, 51 por ciento de los activos de Prada fueron financiados mediante renta variable, y 49 por ciento con deuda. Esto se compara con una muestra de las empresas italianas cuya razón promedio de deuda a activos entre 2009 y 2010 fue mucho mayor, 57.4 por ciento. De la deuda, 57 por ciento estaba en pasivos corrientes y 43 por ciento en deuda a largo plazo. La deuda a largo plazo de Prada es principalmente deuda bancaria, a veces con una asociación de bancos. Aunque su riesgo más grande en deuda a largo plazo está en euros, también tiene una deuda a largo plazo en dólares estadounidenses, renminbi chinos, yenes japoneses y libras esterlinas. Parece que la estrategia de Prada en los mercados de deuda ha sido trabajar con los bancos en lugar de depender de los eurobonos o de los mercados de bonos extranjeros. Aunque Prada era una compañía privada en 2010, publicaba sus estados financieros en su página web. Las declaraciones con fecha del 31 de enero de 2011 fueron preparadas en euros y de acuerdo con las IFRS emitidas por la International Accounting Standards Board, las que fueron

aprobadas por la Unión Europea y de conformidad con el código de comercio italiano. Su auditor fue Deloitte & Touche SpA, una firma de contabilidad pública global, y firmó uno de sus socios italianos. Después de emitir la IPO, Prada tendrá que adoptar los requisitos de información de la jurisdicción donde se emitan las acciones, y sus revelaciones financieras tendrán que cumplir con los requisitos de información que demanda un sofisticado público inversionista. El uso de Deloitte como su auditor será de gran ayuda ya que está reconocida en todos los principales mercados de capital en el mundo como una competente empresa de auditoría.

La decisión de capitalizarse con la forma de renta variable es complicada. Como ya señalamos, Prada es una empresa familiar muy privada, así que capitalizarse a través de una IPO es un rompimiento importante con el pasado. ¿Estaría dispuesta la familia Prada a renunciar a tener voto en el futuro de la empresa? Si es así, ¿dónde sería el mejor lugar para cotizar la IPO? Como una empresa italiana con sede en Milán, parecería lógico cotizar en la bolsa de Milán. Pero siendo la rebelde que es, la señora Prada tenía otras ideas. Su sensación era que Hong Kong sería una mejor opción por varias razones. En primer lugar, las empresas de marca sienten que tener una importante presencia en la región es la mejor manera de que su marca llegue al consumidor. Los desfiles itinerantes atraen mucha prensa y la atención de los consumidores, así como de la comunidad financiera. Dadas las proyecciones de crecimiento de China, Hong Kong tiene sentido. En segundo lugar, Hong Kong fue el mercado más grande del mundo en 2010 para las IPO con $57 700 millones recaudados para 87 cotizaciones.

El tiempo lo es todo, por supuesto. Prada ha intentado recaudar capital antes, pero el momento sencillamente no era el adecuado, sobre todo debido a factores fuera de su control. Después del terremoto japonés del 11 de marzo de 2011, hubo una pausa en la actividad del mercado, el cual comenzó a reanimarse de nuevo una vez que los mercados se calmaron. Galaxy Resources Ltd. de Australia estaba lista para recaudar un capital significativo en Hong Kong, pero fue víctima de la mala sincronización cuando los mercados se deterioraron después del terremoto de Japón. Sin embargo, el mercado IPO en general parecía prometedor, especialmente después de que Glencore International PLC recaudó más de $10 mil millones en una cotización en Londres y Hong Kong, que fue la más grande de 2011. Por último, la rápida afluencia de capitales hacia Hong Kong desde China coincidió con la decisión de Prada de ir a esos mercados.

La IPO

Finalmente, Prada decidió seguir adelante con la oferta pública inicial en Hong Kong, no en Milán. La sensación era que debido a que los fondos se utilizarían para financiar la expansión en China, ¿por qué no atraer a inversionistas de Hong Kong, la puerta de entrada a China? Prada decidió vender una participación del 20 por ciento en la empresa, cambiando significativamente así su estructura de propiedad. Pero la señora Prada estaba convencida de que era la decisión correcta. Amigos y asesores la convencieron de que, en algunos aspectos, el mercado de valores y la disciplina que impone ayudará a asegurar el futuro de Prada y ayudará con la sucesión. Prada esperaba recaudar 20 mil millones de dólares de Hong Kong (HK$) en la oferta (unos $2600 millones), una cantidad importante de dinero. El objetivo era vender unos 423 millones de acciones entre HK$36.50 y HK$48.00. Si la demanda era fuerte, Prada podría vender 63 millones de acciones adicionales, o 15 por ciento de la oferta en una opción de sobreasignación. El objetivo era abrirse a la bolsa el 24 de junio de 2011, después comenzar el proceso con los inversionistas institucionales, y luego con el público inversionista mayor. A medida que Prada se acercaba a la fecha del anuncio, los precios comenzaron a bajar un poco debido a la incertidumbre en los mercados mundiales, especialmente debido a la crisis de deuda europea, la crisis de deuda de Estados Unidos y la inflación en China. Prada ajustó su precio meta a los consumidores a una gama de entre HK$39.50 y HK$42.25 por acción, o $5.07 a $5.42 por acción. Esto pondría el valor de Prada entre 22.8 a 24.4 veces las ganancias esperadas para 2011, lo cual sigue siendo mayor que LVMH, que opera a 20.1 veces las ganancias. El precio es claramente mejor en Hong Kong que en otras partes.

Cuando las acciones finalmente llegaron a la bolsa, los inversionistas minoristas no entraron en el mercado tanto como se esperaba, y Prada no fue capaz de vender todas las acciones asignadas a los inversionistas. Además, los precios no saltaron realmente tanto al inicio. Sin embargo, después de unas dos semanas, los precios subieron 13 por ciento sobre su precio de oferta pública inicial de HK$39.50, o HK$44.64. Ahora veremos cómo afectará este cambio a

Prada en el futuro, así como a otras empresas que se preparan para ingresar a Hong Kong para tomar ventaja de las crecientes expectativas puestas en China. Si se trata de un movimiento acertado, ¿Prada emitirá más acciones en el futuro y diluirá aún más la propiedad de la familia Prada? Sólo el tiempo lo dirá. ■

PREGUNTAS

1. ¿Por qué necesita Prada recaudar fondos adicionales?
2. ¿Está usted de acuerdo con la decisión de cotizar una oferta pública inicial, o Prada debería haber solicitado un préstamo mayor, posiblemente flotando un bono *dim sum* o un eurobono en Londres o en otra parte?
3. ¿Cuáles cree usted que son las mejores justificaciones de Prada para emitir la IPO en Hong Kong? ¿Hay alguna desventaja en su decisión de cotizar en Hong Kong?
4. Muchas de las otras empresas de moda de lujo son también en gran parte propiedad familiar. ¿Cuál es el impacto para Prada de diluir la propiedad de la familia, y será éste un modelo que se puede esperar sigan otras empresas?
5. ¿Qué tipos de riesgo cambiario enfrenta Prada, y qué consejo le daría usted para cubrirse contra los riesgos?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- La función de finanzas corporativas aborda la adquisición de recursos financieros y su asignación entre las actividades presentes y potenciales y los proyectos de la empresa.
- Los CFO deben preocuparse en cuanto a las dimensiones internacionales de la estructura de capital de la empresa, las decisiones de presupuesto de capital, el financiamiento a largo plazo y la administración de capital de trabajo.
- Los factores específicos de cada país son la determinación más importante de la estructura de capital de una empresa.
- Dos fuentes principales de fondos externos a las operaciones normales de las empresas multinacionales son los mercados de deuda y los mercados de renta variable.
- Una eurodivisa es cualquier moneda depositada fuera de su país de origen, pero principalmente son dólares depositados fuera de Estados Unidos.
- Un bono extranjero es un título vendido fuera del país del prestatario pero denominado en la moneda del país emisor. Un eurobono es una emisión de bonos que se venden en una moneda distinta a la del país de emisión.
- Los eurocapitales son acciones que cotizan en las bolsas de valores en un país distinto del país de origen de la empresa emisora. La mayoría de las empresas extranjeras que cotizan en las bolsas de Estados Unidos lo hacen a través de recibos de depósito estadounidense (ADR), que son documentos financieros que representan una acción o parte de un porcentaje de acciones de la empresa extranjera. Los ADR son más fáciles de operar en las bolsas de Estados Unidos que las acciones extranjeras.
- Los centros financieros en el extranjero, como Bahrein, el Caribe, Hong Kong, Londres, Nueva York, Singapur, y Suiza operan grandes cantidades de moneda extranjera y permiten a las empresas aprovechar las favorables tasas de impuestos.
- Cuando se decide a invertir en el exterior, la gerencia de las empresas multinacionales debe evaluar los flujos de efectivo de la operación local, así como los flujos de efectivo del proyecto hacia la matriz. Lo primero permite a la gerencia determinar cómo se compara el proyecto con otras oportunidades en el extranjero, y lo segundo le permite comparar proyectos de diferentes países.
- Las principales fuentes de fondos internos para una empresa multinacional son los dividendos, las regalías, cuotas de administración, préstamos de matriz a filiales y viceversa, las compras y ventas de inventario, y flujos de capital de la matriz hacia las filiales.
- La administración global de dinero en efectivo se complica con las diferentes tasas de inflación, las variaciones en los tipos de cambio y las restricciones gubernamentales al flujo de fondos. Un sistema de administración de efectivo para una empresa multinacional requiere informes oportunos de sus filiales en todo el mundo.
- La gerencia debe proteger los activos corporativos de las pérdidas debidas a las variaciones de los tipos de cambio. Los tipos de cambio pueden influir en el equivalente de dólares de los estados financieros en moneda extranjera, en la cantidad de dinero que puede ganarse por las transacciones en moneda extranjera, y en las decisiones de producción y marketing de la empresa.

- La administración de riesgos cambiarios consiste en definir y medir el riesgo, establecer un buen sistema de seguimiento e información, adoptar una política para asignar la responsabilidad de la administración del riesgo, y en la formulación de estrategias de cobertura de riesgos.
- Las empresas pueden entrar en estrategias operativas o financieras para ejercer la cobertura de riesgos. Las estrategias operativas incluyen balancear los activos expuestos con los pasivos expuestos utilizando estrategias anticipadas y de retraso en los flujos de efectivo y equilibrio de los ingresos en una moneda con gastos puestos en la misma moneda. Las estrategias financieras implican el uso de contratos por adelantado, opciones u otros instrumentos financieros para cubrir una posición expuesta.
- La planificación fiscal internacional tiene un fuerte impacto en la elección del lugar para realizar la inversión inicial, de la forma jurídica para la nueva empresa, del método de financiamiento y del método de fijación de los precios de transferencia.
- Los países difieren en cuanto a los tipos de impuestos que aplican en su territorio (sobre la renta frente a impuesto especial), las tasas impositivas aplicadas a los ingresos, la determinación del ingreso gravable y el tratamiento de ingresos procedentes del extranjero.
- El aplazamiento de impuestos significa que el ingreso que gana una filial extranjera se grava sólo cuando es remitido a la matriz como un dividendo, no cuando se gana.
- Una corporación extranjera controlada (CFC) debe declarar su ingreso subparte F como sujeto a la matriz en el año que se gana, independientemente de si es remitido como un dividendo.
- Un crédito fiscal permite a la matriz reducir sus impuestos por la cantidad directa que su subsidiaria pagó a un gobierno extranjero sobre el ingreso que debe ser gravado por el gobierno de la casa matriz.
- El propósito de los tratados fiscales es evitar la doble tributación internacional o proporcionar algún remedio cuando ocurre.

TÉRMINOS CLAVE

apalancamiento (p. 721)
bono global (p. 726)
bonos extranjeros (p. 726)
capitalización de mercado (p. 728)
centros financieros en el extranjero (OFC) (p. 731)
corporación extranjera controlada (CFC) (p. 745)
crédito sindicado (p. 725)
estrategia anticipada (p. 742)
estrategia de retraso (p. 742)
eurobono (p. 726)
eurocrédito (p. 725)
eurodivisa (p. 724)
eurodólar (p. 724)
financiamiento en el extranjero (p. 731)
fondos soberanos de inversión (p. 723)
ingresos activos (p. 746)
ingresos pasivos o subparte F (p. 746)
mercado de eurocapitales (p. 729)
mercado de eurodivisas (p. 724)
netting (p. 737)
periodo de recuperación (p. 734)
precio de mercado (p. 747)
recibo depositario estadounidense (ADR) (p. 731)
riesgo de traducción (p. 739)
riesgo de transacción (p. 739)
riesgo económico (o de operación) (p. 739)
tasa interbancaria ofrecida por Londres (LIBOR) (p. 725)
valor presente neto (VPN) (p. 734)

NOTAS

1 ***Las fuentes 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), recuperado el 20 de noviembre de 2007 de www.wellsfargo.com/press/firstsec20000410?year= 2000; entrevistas con Ali Manbeian y Jason Langston; literatura corporativa de Wells Fargo.

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): 5.

3 Basado en David K. Eiteman, Arthur I. Stonehill, y Michael H. Moffett, *Multinational Business Finance*, 12a. ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2010): 3.

4 Keown *et al*., *Financial Management*, 290.

5 "Theory versus the Real World", *Finance & Treasury* (26 de abril de 1993): 1.

6 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); EFA 2006 Zurich Meetings, en SSRN, recuperado el 20 de noviembre de 2007 de http://ssrn.com/abstract=890525

7 Ibídem.

8 Charles Forelle, "The Isle That Rattled the World—Tiny Iceland Created a Vast Bubble, Leaving Wreckage Everywhere When It Popped", *Wall Street Journal* (27 de diciembre de 2008): A1.

9 "Sovereign Wealth Fund – SWF", de Investopedia, recuperado el 21 de julio de 2011 de www.investopedia.com/terms/s/sovereign_wealth_fund.asp

10 Nissan, "Schedule of Bonds Payable", *Nissan Annual Report* (2010): 127, recuperado el 13 de julio de 2011 de www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/FR/2010/fr2010.pdf

11 Nu Skin Enterprises Inc., *Nu Skin Annual Report* (2010): 62.

12 Patrick McGuire, "A Shift in London's Eurodollar Market", *BIS Quarterly Review* (septiembre de 2004): 67.

13 Financial Market Series, *Bond Markets July 2011*, recuperado el 11 de julio de 2011 de www.thecityuk.com

14 TheCityUK, "Bond Markets: July 2011", recuperado el 18 de julio de 2011 de www.thecityuk.com/assets/Reports/Financial-Markets-Series/BondMarkets2011.pdf

15 Fondo Monetario Internacional, "IMF Global Financial Stability Report, 2009", 28 (abril de 2009), recuperado el 11 de julio de 2011 de www.imf.org/external/pubs/ft/gfsr/2009/01

16 "IMF Global Stability Report, 2009", 177.

17 Peter Stein, "'Dim Sum Bonds' on the Menu for Foreign Investors", *The Wall Street Journal* (31 de octubre de 2010), recuperado el 13 de julio de 2011 de http:// wsj.com

18 Shai Oster y Natasha Brereton, "Unilever Issues Dim Sum Bonds", *The Wall Street Journal* (26 de marzo de 2011), recuperado el 13 de julio de 2011 de http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703739204576228303769941410.html

19 "An Offer They Can Refuse", *Euromoney* (febrero de 1995): 76.

20 Anant Sundaram, "International Financial Markets", en Dennis E. Logue (ed.), *Handbook of Modern Finance* (Nueva York: Warren, Gorham, Lamont, 1994): F3–F4.

21 "Amcor Announces Successful €550 Million Benchmarkt Bond Issue", AMCOR News Release, recuperado el 18 de julio de 2011 de www.amcor.com/about_us/media_centre/news/117550924.html

22 Maggie Lake, "Stock Marker Merger Mania: Marriage of Necessity?", *CNN* (10 de febrero de 2011), recuperado el 14 de julio de 2011 de http://business.blogs.cnn.com/2011/02/10/stock-market-merger-mania

23 Simon Goodley y Dominic Rushe, "Stock Exchange Merger Frenzy Shocks Markets", *The Guardian* (9 de febrero de 2011), recuperado el 14 de julio de 2011, de www.guardian.co.uk/business/2011/feb/09/stock-exchange-merger-frenzy-shocks-markets; NYSE Euronext, "Deutsche Boerse Shareholders Approve Combined Combination with NYSE Euronext", en News Releases, 15 de julio de 2011, www.nyse.com/press.html

24 Departamento de Asuntos Monetarios y Cambiarios del FMI, "IMF Background Paper: Offshore Financial Centers" (23 de junio de 2000).

25 Ibídem.

26. "How the Heavyweights Shape Up", *Euromoney* (mayo de 1990): 56.

27 "On or Off? It's a Matter of Degree", en "Places in the Sun: A Special Report on Offshore Finance", *The Economist* (24 de febrero de 2007): 7.

28 OCDE, *Harmful Tax Competition: An Emerging Global Issue* (París: OECD, 1998): 23.

29 Ibíd., 27.

30 OCDE, *Overview or the OECD's Work on Countering International Tax Evasion* (París: OECD, 11 de agosto de 2009): 8, recuperado el 23 de octubre de 2009 de www.oecd.org/dataoecd/32/45/42356522.pdf

31 David Cay Johnston, "Enron Avoided Income Taxes in 4 of 5 Years", *New York Times* (*Late Edition* (*East Coast*)) (17 de enero de 2002): A1.

32 Lucy Komisar, "Funny Money", *Metroactive News & Issues* (24 de enero de 2002), recuperado el 7 de junio de 2005 de www.metroactive.com/papers/sonoma/01.24.02/offshorebanking-0204.html

33 Nick Davis, "Tax Spotlight Worries Cayman Islands", *BBC News* (31 de marzo de 2009), recuperado el 23 de octubre de 2009 de http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/americas/7972695.stm

34 Eiteman *et al.*, *Multinational Business Finance*.

35 Mike Ramsey, "VW Chops Labor Costs in U.S.", *The Wall Street Journal* (23 de mayo de 2011): B1, Stephen Power, "BMW's Profit Softened in Quarter", *Wall Street Journal* (4 de mayo de 2005): A12.

36 OECD, "Taxation of Corporate and Capital Income, Table II.1", *OECD Tax Database* (2011), recuperado el 28 de octubre de 2011 de www.oecd.org/ctp/taxdatabase

37 Deloitte, "International Tax and Business Guide: Germany" (2009), recuperado el 23 de octubre de 2009 de www.deloitte.com/view/en_GX/global/services/tax/international-tax/international-tax-and-business-guides/article/d7c2a6c82b10e110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

38 Deloitte, "International Tax and Business Guide: Hong Kong"(2009), recuperado el 23 de octubre de 2009 de www.deloitte.com/view/en_GX/global/services/tax/international-tax/international-tax-and-business-guides/article/3872a9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

39 Johnston, "Enron Avoided Income Taxes in 4 of 5 Years".

40 OECD, *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations* (París: OECD Publishing, 11 de agosto de 2009), recuperado el 23 de octubre de 2009 de www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_33753_1915490_1_1_1_1,00.html

41 Ronald Fink, "Haven or Hell", *CFO Magazine* (marzo de 2004), recuperado el 23 de octubre de 2009 de www.cfo.com/article.cfm/3012017; Helen Shaw, "Transfer Students", *CFO Magazine* (abril de 2007), recuperado el 30 de agosto de 2007 de www.cfo.com/article.cfm/8885626/c_8910395?f=insidecfo

42 Deloitte, "International Tax and Business Guide: United States" (2009), recuperado el 23 de octubre de 2009 de www.deloitte.com/view/en_GX/global/services/tax/international-tax/international-tax-and-business-guides/article/1ad803082e10e110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm, 7–9.

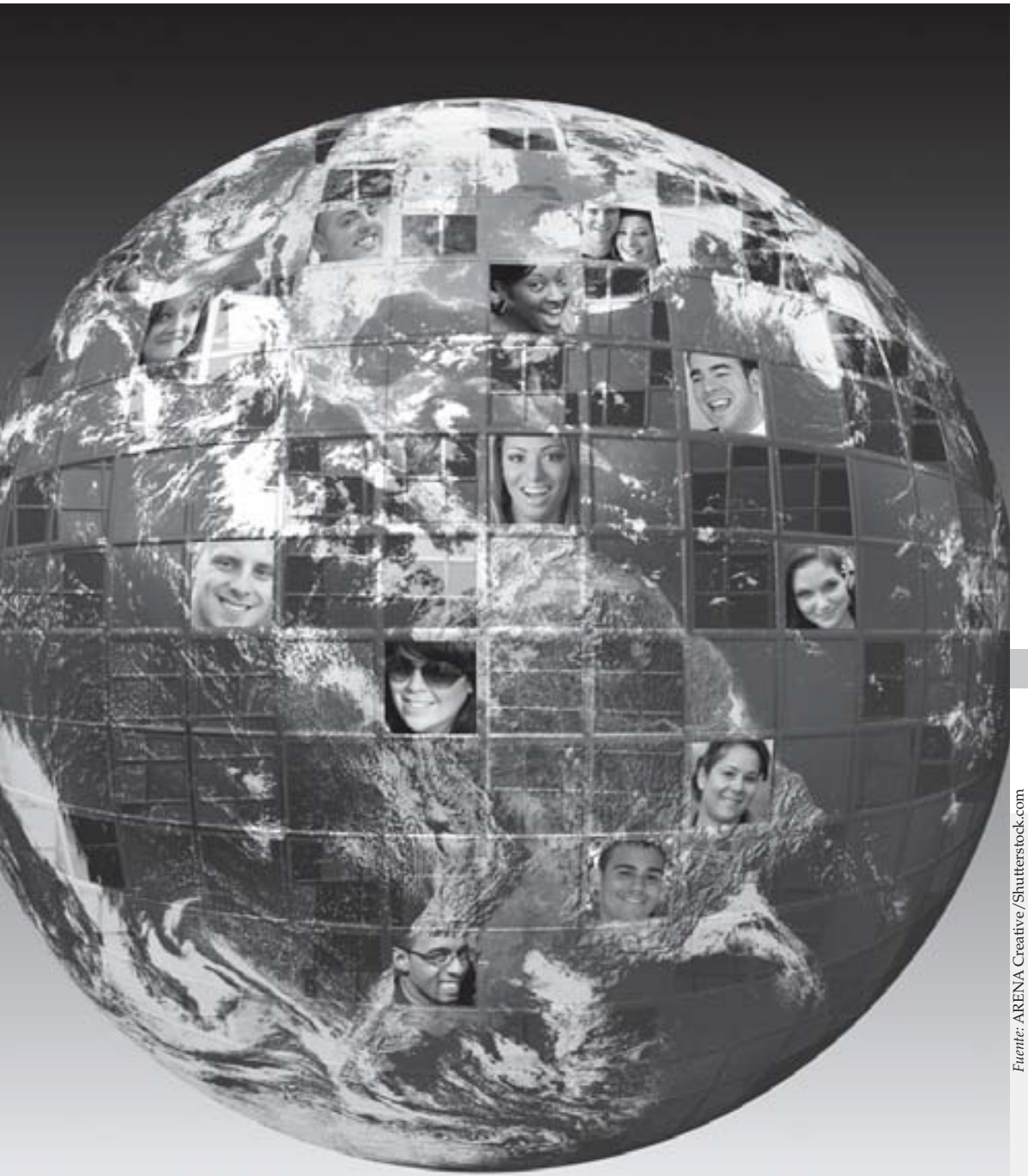
43 Informe anual 2010 de Grupo PRADA, recuperado el 21 de julio de 2011 de www.pradagroup.com/en.html; "Hong Kong's Fickle IPO Investors", *The Wall Street Journal* (11 de julio de 2011); Kelvin Chan, "Prada Says Hong Kong IPO Roadshow Going Well", *Bloomberg Business Week* (12 de junio de 2011); George Stalk y David Michael, "What the West Doesn't Get About China", *Harvard Business Review* (junio de 2011): 25–27; Prudence Ho, "Hong Kong's IPO Engine Sputters", *The Wall Street Journal* (junio); Nisha Gopolan y Prudence Ho, "Prada's Promising IPO", *The Wall Street Journal* (7 de junio de 2011): C3; Laurie Burkett, "In China, Women Begin Splurging", *The Wall Street Journal* (13 de junio de 2011): B11; Prudence Ho e Yvonne Lee, "Hong Kong IPOs Back in Fashion", *The Wall Street Journal* (23 de mayo de 2011): B2; Alison Tudor, "Prada Sees Future in Asia", *The Wall Street Journal* (13 de junio de 2011): C3.

capítulo 20

Recursos humanos internacionales

Objetivos

1. Analizar la importancia de la gestión de recursos humanos.
2. Explicar los tipos de expatriados.
3. Definir los marcos de personal usados por las empresas multinacionales.
4. Evaluar cómo seleccionan, preparan, compensan y retienen a los expatriados las empresas multinacionales.



Fuente: ARENA Creative/Shutterstock.com

Acceda a una multitud de apoyos para aprendizaje interactivo que le ayudarán a fortalecer la comprensión de los conceptos del capítulo en www.myiblab.com

MyIBLab

Si usted está planeando para un año, plante granos. Si está planeando para una década, plante árboles. Si está planeando para un siglo, plante personas.

— Proverbio chino



CASO

Globalizar su carrera

Las empresas multinacionales han estado moviendo gente durante siglos, obteniendo los beneficios de poner a la persona adecuada en el trabajo adecuado en el lugar correcto en el momento oportuno y con la paga correcta. Ahora, es más importante que nunca que lo hagan. En un mercado sin fronteras, los patrones de mercado y las acciones estratégicas emprendidas en un país pueden determinar la suerte de una compañía ubicada al otro lado del mundo.

La globalización, al estimular los flujos de comercio, capital e inversión, ha ampliado los cientos de miles de filiales existentes y añadido decenas de miles de nuevas unidades en los mercados emergentes de rápido crecimiento. Cada unidad requiere de ejecutivos que naveguen por las complejidades económicas, las ambigüedades culturales y los desafíos políticos, al mismo tiempo que mejoran la eficiencia global de la empresa multinacional y optimizan su capacidad de respuesta local. Como declaró Jeffrey Immelt de GE: "Una buena compañía global hace tres cosas: es una empresa de ventas globales, lo cual significa que es la número uno con los clientes en 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 sola región. Y, lo más importante, es una empresa de personas globales —una empresa que continúa mejorando mediante la captación de mercados y cerebros globales".[1]

Los cambiantes estándares de una carrera empujan hacia la globalización del currículum vítae. De manera colectiva, las tendencias del mercado, las estrategias de la empresa y el desempeño ejecutivo indican que el éxito requiere volverse global. Desde Afganistán hasta Zimbabue y todos los países ubicados en medio, el liderazgo requiere una mentalidad global. "Uno debe tener un sentido intuitivo de cómo funciona el mundo y cómo se comportan las personas", dice Paul Laudicina, vicepresidente de A. T. Kearney. Y Daniel Meiland de Egon Zehender International, una compañía de búsqueda de ejecutivos, observó:

> [...] el mundo es cada vez más pequeño, y los mercados son cada vez más grandes. En mis más de 25 años en la profesión de búsqueda de ejecutivos, siempre hemos hablado sobre el ejecutivo global, pero crece cada vez con mayor urgencia la necesidad de encontrar gerentes que pueden ser eficaces en muchos contextos diferentes. Además de buscar inteligencia, habilidades específicas y conocimientos técnicos, las empresas multinacionales también están buscando ejecutivos que se sienten cómodos en el escenario mundial.

LOS EXPATRIADOS

Las empresas multinacionales utilizan *expatriados* —personas que son enviadas a vivir y trabajar en otro país— para ejecutar sus operaciones extranjeras. Algunas multinacionales, como FedEx y J&J, utilizan unos cuantos; otros, como Royal Dutch Shell y Wipro Technologies, utilizan muchos. Por desgracia, pocos estándares asesoran a las EMN sobre por qué, cuándo y dónde deben usar "expatriados", por no hablar de seleccionar a la persona adecuada, desarrollar el programa correcto previo a la partida, diseñar el paquete de compensación adecuado, y determinar la manera correcta de reintegrarlos a la empresa matriz cuando terminen su periodo de servicio.

Los beneficios del éxito y los costos del fracaso presionan a las empresas multinacionales para administrar sus recursos humanos. Honeywell, por ejemplo, comienza a desarrollar a sus posibles expatriados años antes de que puedan dirigirse al extranjero. Informa a los candidatos acerca de sus habilidades interculturales y manda a cursos de capacitación que tratan sobre probables puntos de choque cultural. Dice su vicepresidente de recursos humanos: "Les damos un horizonte, un punto de vista, y, poco a poco, les decimos que potencialmente están en una ruta internacional.... Queremos que desarrollen un intelecto intercultural, lo que llamamos 'rendición de cuentas estratégica'". Para ello, Honeywell podría asesorar a un empleado para que se relacione con expatriados experimentados, estudie otro idioma, o explore áreas donde pudiera batallar mientras viva en el extranjero.

El ritmo de la globalización, particularmente para las empresas multinacionales ubicadas en las economías emergentes de India, China y Brasil, acelera este proceso. Algunos directivos incluso empiezan a identificar personas antes de contratarlas. Sanjay Joshi, director ejecutivo de programas globales de India Wipro Technologies, observa: "Una gran parte de nuestro proceso de reclutamiento es decirle a la gente que tendrá la oportunidad de trabajar en el extranjero". Este enfoque, supone, mejora la calidad de las nuevas contrataciones al tiempo que fortalece al creciente grupo de expatriados de la empresa.[2]

NUEVOS LUGARES Y NUEVAS FORMAS

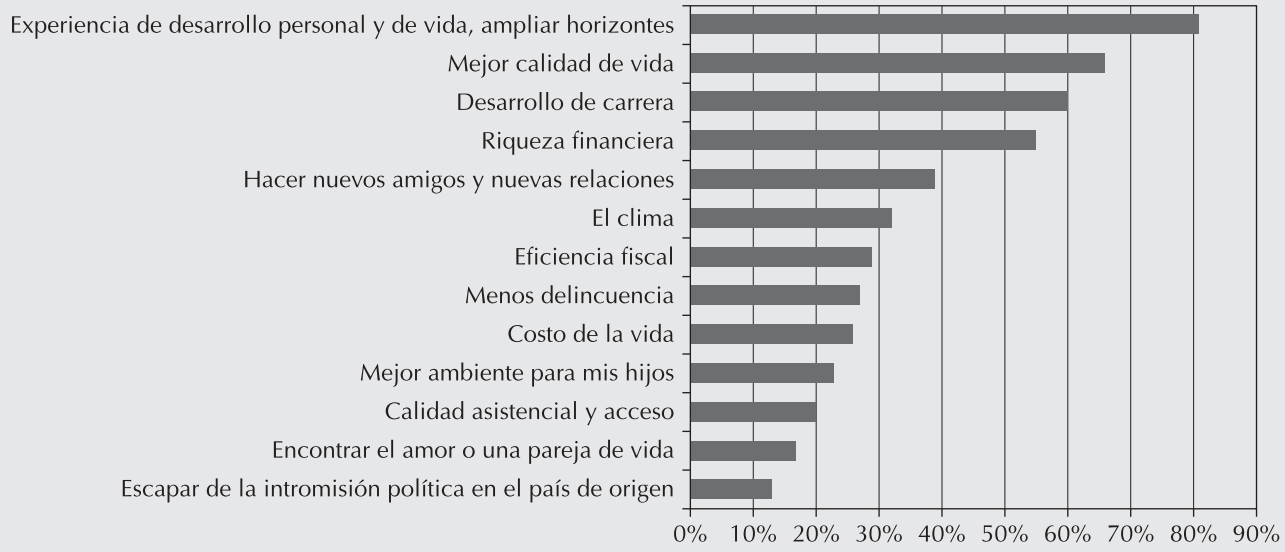
La figura 20.1 muestra los principales beneficios de trabajar en el extranjero. Cosechar los frutos no se logra fácilmente. Los expatriados exitosos dan testimonio de los méritos de la búsqueda y describen cómo la experiencia cambió su percepción de los negocios. Muchos declaran que trabajar en el extranjero los ha empujado, a veces a regañadientes, a veces con impaciencia, a mirar las situaciones de manera diferente. Explicó Galina Naumenko, de PwC Rusia, que una asignación internacional "impulsa el establecimiento de redes mundiales entre los empleados, les da otra comprensión de las diferentes culturas, y los hace pensar en formas alternativas de abordar problemas y solucionarlos". Michael Cannon-Brookes, jefe de estrategia de mercados en crecimiento de IBM, dice: "Uno tiene muy diferentes pensamientos si se sienta en Shanghai o São Paulo o Dubái que si se sienta en Nueva York".[3]

Trabajar internacionalmente obliga a los empleados a desarrollar repertorios de gestión más ricos. Consideremos el caso de Joan Pattle, directora de marketing de Microsoft, quien trabajó en el corporativo de Seattle antes de aceptar un puesto como líder de producto en Gran Bretaña. Su trabajo en Reino Unido llegó acompañado de muchas y más amplias responsabilidades: "En casa, mi

FIGURA 20.1 Principales beneficios de ser expatriado

Los ejecutivos hablan de muchos beneficios que se derivan de su asignación internacional. Aquí vemos las principales motivaciones personales y profesionales para trabajar en el extranjero.

Fuente: HSBC Bank, International



trabajo estaba definido en forma muy estricta. Básicamente debía saberlo todo sobre el manejo de una base de datos. Pero cuando llegué a Londres, también estaba a cargo del marketing directo y de las relaciones con la prensa. Estaba expuesta a un conjunto mucho más amplio de experiencias". Asimismo, Laura Anderson, portavoz de Intel, explicó que una asignación en Hong Kong mejoró su sentido del negocio de la empresa. De hecho, varios encuentros de medios asiáticos de relaciones le abrieron los ojos. "Para mí", dijo, "fue una experiencia de gran crecimiento".

NUEVOS PROBLEMAS Y NUEVAS TENSIONES

No obstante el *glamour* y la riqueza, la vida de expatriado no es para todos. La incapacidad para adaptarse, sin importar la intención de hacerlo, es la principal causa de que casi la mitad de las asignaciones extranjeras fracasen. En pocas palabras, vivir y trabajar en el extranjero puede ser riesgoso. Choques culturales, dificultades lingüísticas, prácticas de negocios turbios y entornos molestos descartan cualquier cosa más allá de una visita a corto plazo para muchos ejecutivos. Surgen otros problemas cuando una empresa solicita transferir a un ejecutivo a ciudades de segundo o tercer nivel en los países menos preferidos.

La brecha entre la vida en casa contra la vida "allá" muy a menudo aviva problemas personales, familiares y profesionales. Muchos expatriados luchan con la cultura extranjera. La dificultad para comprender y respetar las diferencias, no importa cuán mundanas, espirituales o filosóficas sean, conducen a costosos errores. Para colmo, los viajes internacionales de negocios "son quizás la forma más peligrosa de viajar. Los turistas no consideran volar a una zona de guerra en Colombia por una semana, pero lo hace regularmente la gente de las empresas multinacionales cuyos negocios son el petróleo, las computadoras, productos farmacéuticos, agrícolas y de telecomunicaciones".[4] Una vez allí, simplemente frecuentar hoteles de alto perfil y restaurantes con sus colegas los convierte en blancos importantes.

REGRESAR A CASA

Flotando por el mundo se encuentran hoy los llamados "expatriados a cadena perpetua". Se mueven de asignación en asignación, ya sea con la misma empresa o con otras, y planean nunca volver a casa. La mayoría, sin embargo, termina por hacerlo —hacer las maletas, despedirse de sus colegas, tomar el avión y regresar a una bienvenida digna de un héroe—. ¿Fácil, verdad? No es así. En muchos casos, sucede todo menos la bienvenida de héroe. Como observó Tom Schiro de Deloitte & Touche: "Algunas multinacionales sólo envían a alguien al extranjero y luego lo olvidan por dos años".

La comunicación con la unidad de inicio ayuda a evitar problemas. Asimismo, la planificación cuidadosa de la carrera profesional hace una gran diferencia cuando llega el momento de volver a casa. Después de una asignación de cuatro años en Tokio, Bryan Krueger regresó a una promoción para ser presidente de Baxter

Fenwal North America. Cuando se fue a Tokio, su empresa no le había garantizado una promoción a su regreso. Mientras estuvo fuera, se mantuvo al día con las idas y venidas en la sede. Krueger acredita su suave regreso a su intenso trabajo de relaciones personales. Durante su temporada en Tokio, regresaba a Estados Unidos entre cuatro y cinco veces al año para ver a sus colegas. Como explica: "Yo era definitivamente proactivo. Quien no lo es, se hace un flaco favor. Hice un esfuerzo consciente para mantenerme en contacto y dio resultados".

No todos los expatriados comparten tales historias de éxito. Una encuesta a ejecutivos repatriados que completaron con éxito su misión en el extranjero reveló que más de un tercio tuvo a su cargo tareas temporales tres meses después de volver a casa, casi 80 por ciento sentían que su nuevo trabajo era una degradación de su asignación extranjera, y más del 60 por ciento consideró que no tenía oportunidades para transferir su experiencia internacional a su nuevo empleo. Algunos toleran estos resultados; otros no. En 2010, casi el 40 por ciento abandonó su empresa dentro del año siguiente a su regreso del extranjero, mientras que otro 25 por ciento lo abandonó entre el primero y el segundo años.[5]

RIESGOS Y RENDIMIENTOS

La posibilidad de trabajar en el extranjero tiene una alta ventaja y una pronunciada desventaja. En una balanza, la primera pesa más. El encanto de tal asignación se ha vuelto tan convincente que vemos un creciente número de expatriados a cadena perpetua. Mientras están en el extranjero, pueden estar bien pagados, tener grandes responsabilidades y lograr prestigio. Una inclinación a residir en el extranjero hace que una carrera internacional sea irresistible, creando eficazmente a los llamados "nómadas globales" que viajan de un país a otro. Por ejemplo, después de pasar algunas temporadas en Singapur y Londres, un expatriado de Morgan Stanley en India reflexiona: "Todavía no quiero volver a Estados Unidos. El mundo es grande, hay un montón de cosas por ver".

Por otra parte, existen las implicaciones de carrera. Las empresas multinacionales regularmente venden una asignación extranjera como una experiencia de desarrollo significativa que prepara a los gerentes para asumir mayores responsabilidades. El razonamiento es que mejora las habilidades y los conocimientos, fomenta la conciencia cultural, aumenta la confianza en la superación de desafíos y aumenta la creatividad a través de la exposición a nuevas formas de hacer las cosas. Hasta hace poco, sin embargo, las probabilidades estaban del lado de un resultado negativo o neutral en la carrera. Las multinacionales típicamente retardaban la recompensa por una exitosa experiencia internacional de un gerente con un rol de mayor liderazgo.

ESTÁNDARES EMERGENTES

La globalización cambia esta perspectiva. Ya ha llevado a escasez en la oferta de ejecutivos talentosos. En todo el mundo, las empresas multinacionales informan sobre dificultades para encontrar candidatos hábiles, invierten más tiempo en las entrevistas y contrataciones, y se preocupan más porque los rivales cacen furtivamente a sus expertos. Al cambiar el juego, la globalización cambia las normas de desempeño, y es cuando más empresas multinacionales perciben la experiencia internacional como la piedra angular de una carrera de alto perfil.

En Procter & Gamble, 39 de los 44 principales dirigentes globales de la empresa han tenido una asignación extranjera, y 22 nacieron fuera de Estados Unidos. El director de recursos humanos de P&G ha dicho que conciencia global y experiencia son "ingrediente[s] que debe tener alguien que aspire a ser un jugador global de largo plazo". P&G espera que sus líderes sean tanto innovadores como cosmopolitas; no pueden subir a la cima sin dirigir operaciones en un mercado extranjero y gestionar un producto en el mundo.[6]

La globalización incita a empresas multinacionales como Samsung, Infosys, AstraZeneca y Dow Chemical a ver la experiencia multinacional como algo tan esencial como las experiencias multifuncionales y de multiproductos en el desarrollo de ejecutivos de alto desempeño dirigidos a las altas esferas. Los datos confirman esta tendencia. Casi el 33 por ciento de las empresas del *FTSE 100* tienen un extranjero como CEO, y poco menos del 70 por ciento de ellos han tenido una asignación extranjera. Entre las *Fortune 100*, las cifras andan sobre 10 por ciento y 33 por ciento, respectivamente.[7]

En resumen, las tendencias del entorno, las condiciones del mercado y las normas de trabajo instan a los aspirantes a ejecutivos a prestar atención al aviso de Daniel Meiland: "Si usted mira hacia adelante de cinco a diez años, se dará cuenta de que la gente con los mejores puestos de trabajo en las grandes empresas, incluso en Estados Unidos, será la que haya vivido en varias culturas y puede conversar en al menos dos idiomas. La mayoría de los CEO habrá tenido una verdadera exposición global, y sus empresas multinacionales serán más fuertes por ello".



Introducción

Sin lugar a dudas, las empresas multinacionales exitosas tienen estrategias perspicaces, cadenas de suministro grandiosas, sistemas financieros de punta, y cosas similares. En última instancia, sin embargo, el éxito es una función de las personas que inician y sostienen la empresa. El reto de poner a la persona adecuada en el puesto adecuado en el lugar correcto en el momento oportuno con la correcta compensación nos lleva al frente de los negocios internacionales. Desde la apertura de mercados hasta el regreso a casa, en los negocios internacionales las carreras toman cualquier número de direcciones. En el centro se encuentra el individuo que enfrenta los desafíos que a menudo conducen a oportunidades sorprendentes. La contienda entre los retos y las oportunidades es el espíritu de una carrera en negocios internacionales.[8]

Revisión de concepto

Recuerde nuestro análisis presentado en el capítulo 1 sobre "Las fuerzas que impulsan la globalización", en donde identificamos varios factores que impulsan las "relaciones interdependientes" entre las personas en todo el mundo. La convergencia de culturas, la política y los mercados disminuyen las distancias físicas y psíquicas entre los países. Aquí sugerimos que esta tendencia ha comenzado a hacer que sea un plan de carrera más atractivo la perspectiva de mudarse de un país a otro.

¿Qué es la administración de recursos humanos?

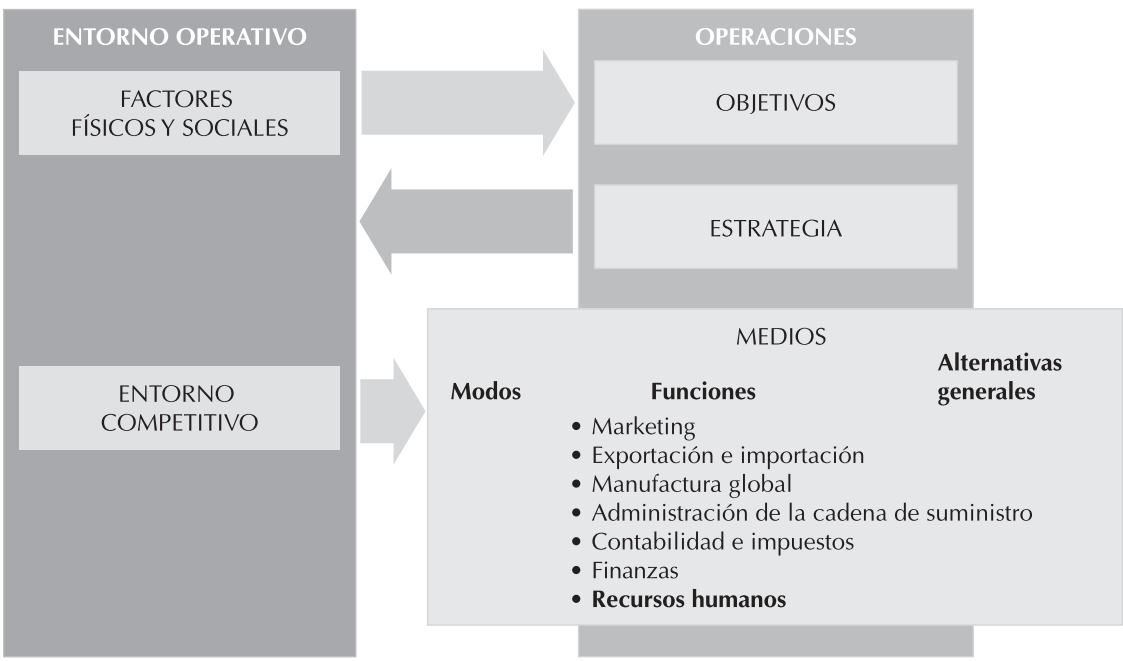
La **administración de recursos humanos** (HRM, por sus siglas en inglés) cuida los activos más valiosos de la organización —su gente—. Abrir y operar un negocio, ya sea una pequeña empresa nacional o una enorme multinacional, requiere encontrar personas para aplicar la estrategia, motivarlas a tener un buen desempeño, mejorar sus habilidades para que puedan pasar a tareas más difíciles y, en última instancia, retenerlas.[9] La administración de recursos humanos dirige estas funciones.

La HRM se refiere a actividades que proveen de personal a la empresa multinacional.

Aquí profundizamos en estos temas, construyendo sobre los ya presentados en el capítulo 11 y aplicados a las principales funciones de negocios y actividades de operación. Evaluamos la administración de recursos humanos desde la perspectiva de que las empresas multinacionales exitosas proveen de personal a sus operaciones con personas que aprovechan las habilidades básicas mientras concilian presiones por la capacidad de respuesta local y la integración global. Esta perspectiva hace hincapié en que las actividades de HRM, igual que las actividades discretas en la cadena de valor de la empresa, se desempeñan mejor cuando los gerentes las vinculan a la estrategia de la empresa (vea la figura 20.2).

FIGURA 20.2 Factores que influyen en la administración de recursos humanos en los negocios internacionales

Las EMN exitosas demuestran constantemente que la gestión de recursos humanos, igual que la gestión de finanzas, los esfuerzos de marketing y las cadenas de suministro, es mejor establecerla siguiendo las exigencias de la estrategia elegida. En el caso de HRM, la tarea se concentra en poner a la persona adecuada en el trabajo adecuado en el lugar correcto en el momento oportuno para la compensación correcta —donde el estándar de "correcto" está determinado por la estrategia de la empresa multinacional.



HRM Y LA EMPRESA GLOBAL

La gestión de recursos humanos es mucho más difícil para las empresas multinacionales que para sus contrapartes nacionales. Además de ocuparse de situaciones propias del mercado interno, una empresa multinacional ajusta sus prácticas de HRM a las diferencias políticas, culturales, legales y económicas que encuentra en los mercados extranjeros. Por ejemplo, los estilos de liderazgo y las prácticas administrativas varían de un país a otro, causando dificultades entre las personas ubicadas en diferentes unidades —digamos, entre la sede y una filial local—.[10] Las diferencias pueden hacer que los grandes gerentes en casa se vuelvan ineficaces en el extranjero, mientras su lucha personal para adaptarse erosiona el desempeño de la empresa.

Asimismo, los mercados laborales varían en la mezcla de trabajadores, costos, productividad y regulaciones. Con respecto a esto último, la legislación laboral local a menudo requiere que las empresas multinacionales cambien sus estándares de trabajo. Ajustar las prácticas de administración de mano de obra complica la toma de decisiones. Finalmente, las obligaciones duales de carrera y familiares hacen que resulte difícil convencer a los ejecutivos de que tomen una asignación extranjera. En consecuencia, las empresas multinacionales evalúan continuamente cómo proveer personal a las operaciones internacionales, ajustando la mezcla de programas de reclutamiento, capacitación, compensación, transferencia y retención que convenzan y preparen a los ejecutivos para trabajar en el extranjero.

La administración de recursos humanos (HRM) es más difícil para las empresas multinacionales que para sus contrapartes nacionales debido a:

- Diferencias del entorno.
- Contingencias estratégicas.
- Retos organizativos.

Podemos preguntarnos por qué las empresas multinacionales y los ejecutivos soportan estas difíciles circunstancias. La respuesta breve es que la gran tendencia de la globalización exige hacerlo. La respuesta larga es que ante la globalización, navegar por estos desafíos crea ventajas competitivas y sostiene la rentabilidad de las empresas multinacionales. Ambas respuestas destacan el mandato de la administración de recursos humanos: desarrollar los métodos para crear, desarrollar y retener el cuadro de gerentes que conducirá a la empresa.[11] A continuación analizamos formas de hacerlo, y describimos cómo la administración de recursos humanos organiza la selección, el desarrollo, la compensación y la retención de los gerentes internacionales.[12]

Creación de estrategias de HRM

Las anécdotas sugieren y las investigaciones confirman una poderosa relación entre los procesos de administración de recursos humanos, administración de la productividad y desempeño estratégico.[13] El capítulo 11 informó que el CEO de General Electric cree que el éxito en volverse global está "verdaderamente en las personas, y no en dónde están los edificios. Tenemos que desarrollar a las personas para que estén preparadas para asumir puestos de liderazgo y luego promoverlas. Es la forma más eficaz de volverse más global". Como vimos en nuestro caso de introducción, añade que "una buena compañía global" es "una compañía de personas globales", una que está interesada tanto en la capacidad intelectual de clase mundial como en los mercados mundiales.

Las políticas de HRM que apoyan la estrategia de las empresas multinacionales generan una alta productividad y ventaja competitiva.

No importan la escala y el alcance de las operaciones internacionales porque los recursos humanos superiores mantienen la alta productividad, la ventaja competitiva y la creación de valor. El Índice de Capital Humano, sintetizado a partir de las prácticas de 2 mil empresas multinacionales en Asia, Europa y Estados Unidos, encontró que una HRM superior se correlaciona positivamente con la rentabilidad financiera de una empresa. También es un indicador líder de valor agregado para el accionista.[14] Las empresas multinacionales con prácticas de capital humano superiores crean, en promedio, más valor para los accionistas que las prácticas comunes y corrientes.

Revisión de concepto

Un tema recurrente nuestro es la utilidad de la adopción de una perspectiva estratégica. No importa si el tema se refiere a las dimensiones políticas, legales, económicas o culturales del mercado, un desempeño superior obliga a la empresa multinacional a relacionar estas tendencias, circunstancias y condiciones con sus objetivos de largo plazo.

La tesis estándar había sido que los resultados financieros superiores llevan a las empresas multinacionales a desarrollar prácticas superiores de gestión de recursos humanos. En realidad, el análisis reveló lo contrario: la HRM superior era un determinante clave del desempeño financiero corporativo y un motor más potente de desempeño financiero. Otros estudios informan efectos similares, encontrando que la interacción entre la estrategia de una empresa y sus prácticas de HRM representa más variación en el desempeño estratégico que la administración de recursos humanos aisladamente.[15]

La relación entre una administración de recursos humanos superior y la alta productividad, la ventaja competitiva y la creación de valor confirma la importancia de la gente para el desempeño. El poder de esta relación transforma la HRM. Ya no es un término glorificado para el manejo de personal, preocupado por la administración de procesos de rutina de los empleados y por establecer políticas de empleo a corto plazo. Ahora es un motor del desempeño que desarrolla el talento ejecutivo que dirige a la empresa multinacional hacia el desafiante nuevo mundo.

Nuestro vistazo inicial a las estrategias que siguen las empresas multinacionales, amplía este punto de vista. El capítulo 11 describió aquellas que comúnmente se aplican: la estrategia internacional y su afán por aprovechar las habilidades básicas en el extranjero; la estrategia multinacional y su búsqueda por maximizar la capacidad de respuesta local de las operaciones extranjeras; la estrategia global y su búsqueda por maximizar la integración en todo el mundo; y la estrategia trasnacional y su afán por optimizar estas tres tareas al mismo tiempo. Cada estrategia impone normas únicas para configurar y coordinar las actividades de valor. Por lo tanto, cada una requiere que la gestión de recursos humanos encuentre, provea, compense y retenga a los ejecutivos que dominan las habilidades y perspectivas necesarias. La lucha por lograrlo, independientemente de la brillantez de su estrategia, debilita el desempeño de una empresa multinacional. Lograrlo requiere integración de la estrategia y de la gestión de recursos humanos.

Un buen ejemplo El papel de la administración de recursos humanos en el contexto de la evolución de GE elabora estas ideas. A principios de la década de 1980, GE estaba concentrada en la globalización de sus mercados mediante la venta en el extranjero de sus productos existentes (estrategia internacional). A finales de 1980, comenzó a globalizar sus fuentes materiales para conseguir insumos de mayor calidad por menores precios en su búsqueda por minimizar los costos (estrategia global). A mediados de la década de 1990, comenzó a globalizar su intelecto buscando, aprendiendo y transfiriendo ideas a lo largo de las operaciones (estrategia trasnacional).

A lo largo de su evolución, en cada alto en el camino GE reajustaba su filosofía de administración de recursos humanos y sus prácticas para asegurarse de que estaba desarrollando el capital humano necesario. La clave de su estrategia internacional fue la provisión de personas que pudieran desarrollar los mercados extranjeros basados en sus habilidades básicas. La clave de su estrategia global era proveer de personal que pudiese optimizar las economías de ubicación y la gestión de las cadenas de suministro globales. La clave de su estrategia trasnacional ha sido proveer personas de todo el mundo que pueden desarrollar, transferir y emplear ideas sin importar la función del negocio o la fuente del mercado. En cada etapa de la evolución de GE, la HRM alineó las políticas de selección, desarrollo y compensación de ejecutivos con las demandas de su estrategia.

A medida que ha evolucionado la estrategia de GE, también lo ha hecho su comprensión del papel de los expatriados. Jeffrey Immelt explica: "Cuando me incorporé a General Electric [en 1982], la globalización significaba capacitar a los estadounidenses para que fueran pensadores globales. Así, los estadounidenses obtenían las asignaciones de expatriados. Todavía tenemos muchos estadounidenses que viven en todo el mundo y eso es bueno, pero cambiamos nuestro énfasis a fines de la década de 1990 para conseguir asignaciones en el extranjero para los no estadounidenses. Ahora puedes ver a extranjeros en nuevos puestos de trabajo, grandes puestos de trabajo, trabajos importantes en todos los niveles y en todos los países". Hoy, GE tiene un grupo de gerentes internacionales con la experiencia necesaria para aprovechar sus habilidades básicas en el desarrollo y la difusión de ideas en todo el mundo.

El éxito de GE en los negocios internacionales, como el de muchas otras empresas multinacionales descritas a lo largo de este capítulo, acentúa de nuevo la misión de la administración de recursos humanos: encontrar, proveer, compensar y retener ejecutivos con las calificaciones necesarias para apoyar y sostener la estrategia de la empresa. Si se hace bien, la HRM apoya la mayor productividad, la más fuerte competitividad y la mejora de la rentabilidad. Si se hace mal, los problemas de personal avivan las frustraciones que debilitan el desempeño y arruinan carreras.

La perspectiva de los expatriados

Una perspectiva ejecutiva dirige la atención a las tareas necesarias para dirigir las operaciones de un negocio internacional.

Podemos evaluar la gestión de recursos humanos desde muchas perspectivas. Existen dos razones que motivan una perspectiva ejecutiva. En primer lugar, en las empresas multinacionales, la punta de lanza operativa es el ejecutivo a cargo de las operaciones internacionales. Los expatriados impulsan las tareas críticas de la estrategia empresarial; lanzan nuevos negocios, crean conocimientos de gestión local, llenan vacíos en las habilidades locales, transfieren habilidades básicas, construyen plataformas tecnológicas y difunden la cultura de la organización. En segundo lugar, una perspectiva ejecutiva habla del probable interés en trabajar internacionalmente. Los alumnos preguntan habitualmente a sus maestros sobre el por qué, cómo, cuándo, dónde y qué de las carreras en negocios internacionales. Este capítulo proporciona algunas pautas, sugerencias y puntos de vista relacionados con sus ambiciones de carrera. Así, una perspectiva ejecutiva dirige nuestra atención a los principios y prácticas que aplica la HRM para especificar la selección, el rol, la responsabilidad, el desarrollo, la compensación y la retención de los expatriados.

El expatriado abandona su país natal para vivir y trabajar en otro país.

Los nativos de terceros países son empleados que no son ciudadanos ni del país de origen de la empresa ni del país anfitrión.

QUIÉN ES QUIÉN

No obstante, primero daremos algunas definiciones de quién es quién. Hay dos tipos generales de ejecutivos de empresas multinacionales: *locales* o *expatriados*. Un local es contratado por la EMN en su país de origen para proveer personal a las operaciones locales; no se especifican condiciones especiales en el contrato de trabajo. Un **expatriado** (o "expat") es enviado a trabajar temporalmente a un país distinto de su residencia legal. Existen dos tipos de expatriados. El que es **nativo del país de origen de la empresa**, un ciudadano del país donde tiene su sede la empresa, como en el caso de un ciudadano brasileño que dirige las operaciones alemanas de su empresa brasileña. El otro tipo es un **nativo de un tercer país**, ciudadano de otro país, tal como un ciudadano estonio que dirige la filial alemana de una compañía australiana.

TENDENCIAS EN LA EXPATRIACIÓN

Somos testigos de una explosión en la demanda mundial de expatriados.[16] La aparición de las economías de rápido crecimiento ha llevado a la apertura de muchas nuevas filiales. Las empresas multinacionales occidentales, además de dirigir sus operaciones existentes, luchan por proveer personal a muchas operaciones que están poniendo en marcha en muchos nuevos mercados. Las empresas multinacionales emergentes igualmente crean operaciones en los mercados extranjeros. Existen aproximadamente 22 mil multinacionales con sede en el mundo emergente; pocas de ellas existían hace 10 años.[17] Cada unidad de cada empresa multinacional requiere talento ejecutivo.

Las asignaciones de expatriación a corto plazo —que duran un año o menos— son mucho más comunes hoy que hace una década.

La provisión de personal de la última ola de globalización también redefine la idea de lo que es un expatriado. Sin lugar a dudas, perdura el estándar ya conocido de un expatriado como alguien que abandona el país para trabajar en el extranjero. La clasificación exacta ya no es tan estática. Históricamente, un expatriado era enviado a un país determinado para cubrir una asignación de tres a cinco años, con el plan último de volver al país de origen. Ahora, la mayoría de las asignaciones internacionales son mucho más cortas. Hace una década, aproximadamente 10 por ciento de las asignaciones internacionales eran programadas por un año o menos; hoy, el 80 por ciento o más tienen esa duración.[18] Las asignaciones a corto plazo, además de ser más económicas que los viajes a largo plazo, transfieren rápidamente habilidades y recursos a las filiales locales.[19]

Los mercados cambiantes, la creciente conciencia de los costos y las estrategias en evolución están reajustando las nociones de lo que es un expatriado —ahora se ve un interés creciente en los jóvenes, en los viejos y en los inquietos.

Los jóvenes, los viejos y los inquietos Tradicionalmente, los expatriados eran ejecutivos de nivel medio que estaban siendo preparados para mayores niveles de responsabilidad. En esencia, las asignaciones internacionales eran escalones intermedios en la carrera de futuros líderes de las EMN. Ahora, la administración de recursos humanos amplía sus criterios de búsqueda para incluir a empleados de mayor edad cuyos hijos han crecido y cuyos cónyuges consideran positivamente una asignación internacional. Además, la HRM también considera empleados más jóvenes que son solteros, más móviles y están deseosos de experimentar vivir en lugares extranjeros.

En términos de ubicar a los gerentes más jóvenes en las asignaciones internacionales, las empresas multinacionales cada vez intercambian más el historial de desempeño por el potencial a largo plazo. Por ejemplo, PricewaterhouseCoopers ofrece su programa Early PwC International Challenge (EPIC) para acelerar las asignaciones internacionales hacia sus empleados más jóvenes. EPIC identifica a los trabajadores prometedores que están interesados en vivir en el extranjero y han establecido una prometedora trayectoria. Operacionalmente, los candidatos ponen en marcha el proceso al completar una evaluación en línea y consultar las páginas de carrera de PwC. EPIC los anima a elegir su destino preferido, y luego los coloca en el extranjero en asignaciones de dos años con el fin de desarrollarlos para papeles de liderazgo directivo.[20] Así, los candidatos pueden omitir un peldaño o dos en la escalera de su carrera profesional y escapar de los mercados laborales de lento crecimiento. Asimismo, la administración de recursos humanos identifica a los de alto desempeño que comandan el liderazgo empresarial, la garra empresarial y la tolerancia ante la incertidumbre.

Revisión de concepto

La búsqueda de las empresas multinacionales por una ventaja competitiva superior empuja a muchas a construir una empresa global integrada que puede implementar estrategias cada vez más sofisticadas. En consecuencia, adaptan su idea de expatriado, ajustando la noción tradicional de alguien asignado en el extranjero para un viaje largo, y también experimentan con nuevos formatos que juegan con la duración y el diseño.

El creciente papel de la mujer La dimensión de género está evolucionando de manera similar. En términos absolutos, las mujeres constituyen aproximadamente el 20 por ciento de los expatriados.[21] Desde 2001, las empresas multinacionales ubicadas en la región Asia-Pacífico han visto un aumento de dieciséis veces en las asignaciones internacionales de mujeres, las empresas multinacionales de América del Norte han visto un aumento casi cuádruple, y Europa ha duplicado su



Vaya a Oriente, joven Uno de los muchos que acatan el llamado de la oportunidad en las economías emergentes, Mick Xomir, estudiante en una universidad estadounidense, va en camino a su internado de verano en Beijing.
Fuente: SHIHO FUKADA/Redux Pictures.

cuenta. Las encuestas indican que más de la mitad de las empresas multinacionales esperan que el número de asignaciones femeninas aumente, cerca de un tercio cree que el número se mantendrá constante, y un puñado dice verlo en declive. Razonó un observador: "Irse en asignaciones al extranjero puede ser un importante paso en la escalera profesional, y las mujeres están cada vez más interesadas en tomar esas asignaciones".[22]

Alcance cada vez mayor de los ciudadanos de terceros países El cambiante lugar de trabajo de la globalización eleva el rol de los ciudadanos nativos de terceros países.[23] Las empresas multinacionales a menudo establecen operaciones en el extranjero en mercados cada vez más diferentes —digamos, de Estados Unidos a Canadá a Inglaterra a India a Singapur a China a Vietnam—. Los nacionales de terceros países a menudo tienen una perspectiva particular y las versátiles habilidades necesarias para implementar hábilmente este tipo de secuencia de mercado.

El avance hacia las asignaciones a corto plazo aumenta el atractivo logístico de los nacionales de terceros países —una ejecutiva que vive en Londres y trabaja para una EMN estadounidense, por ejemplo, puede pasar del lunes al viernes en Zúrich, y luego volver a casa a pasar el fin de semana—. Entonces, a medida que surja la necesidad de personal en la oficina de la empresa multinacional ubicada en Estocolmo, ella puede cambiar su viaje al trabajo. Esta movilidad permite a una EMN adaptar su estrategia más fácilmente, segura de que tiene ejecutivos bien posicionados para implementarla.

Expatriados inversos La creciente importancia de los mercados emergentes agrega un nuevo giro a la evolución de nuestras ideas acerca de los expatriados. Históricamente, las empresas multinacionales los elegían de entre el grupo de ejecutivos posicionados en los países más ricos y los enviaba a cubrir posiciones de operación en los países en desarrollo. Ahora, ejecutivos bien preparados de las economías emergentes, denominados "expatriados inversos", son enviados directamente a los países más ricos para acelerar su desarrollo, pasando entre un mes y un año en algunas de las operaciones de las empresas multinacionales.[24] Una vez que aprenden el manejo, vuelven a casa, a menudo para reemplazar a un expatriado tradicionalmente definido y por lo general mucho más caro.

Algunos ajustan aún más esta opción. Goldman Sachs se basa en su programa Growth Markets Opportunity Program para contratar a nativos asiáticos y latinoamericanos de alto potencial que tienen una maestría en administración de empresas de las principales universidades occidentales. Luego los envía a sus oficinas de Nueva York o Londres hasta por un año antes de asignarlos a puestos de liderazgo en las operaciones locales de Singapur, Hong Kong, China, Brasil, India y otras economías emergentes.[25]

Las presiones económicas y preocupaciones de costos impulsan a las empresas a poner más énfasis en los viajes de negocios en lugar de promover una asignación internacional de largo plazo.

PRESIONES PARA ECONOMIZAR

La crisis financiera empuja a las empresas multinacionales a reconsiderar la economía de los expatriados. El envío de trabajadores al extranjero, como se analiza más adelante, es bastante caro. Más EMN están diseñando asignaciones a corto plazo, asignaciones de traslado al trabajo cruzando fronteras y viajes de negocios extendidos en lugar de las tradicionales "asignaciones permanentes". En lugar de mudarse a los mercados extranjeros, los ejecutivos viajan con mucho más frecuencia a muchos más lugares que se encuentran un tanto retirados de su lugar de residencia.

Los convincentes aspectos económicos acerca de los expatriados que viajan reajustan los estándares históricos; 35 por ciento de los expatriados informa que viven en su país anfitrión por más de cinco años, comparado con 58 por ciento en 2009.[26] En los frentes relacionados, las preocupaciones de costos aceleran el despliegue de nacionales de terceros países en lugar de ejecutivos de la oficina matriz. Estos últimos a menudo exigen una compensación más alta e imponen mayores costos de reubicación.

Las preocupaciones de costos también impulsan a las multinacionales a "localizar" las asignaciones. La **localización** es el proceso por el cual un expatriado conserva la asignación extranjera al aceptar el estatus de contratación local y el salario correspondiente a la ubicación del anfitrión, que por lo general es inferior. Efectivamente, hay quien acepta una compensación inferior por trabajar en el extranjero. El "Project Match" de IBM agrega un giro interesante a la localización. Ofrece a empleados despedidos en Estados Unidos la opción de mudarse a una unidad local establecida en India, China, Brasil, Nigeria, Rusia u otros países en desarrollo siempre y cuando el candidato haya tenido un "desempeño satisfactorio" y esté "dispuesto a trabajar bajo las condiciones y los términos locales".[27] En otras palabras, se tiene la opción de trasladarse al extranjero y conservar el trabajo, pero la compensación será establecida por medio de las escalas salariales del mercado local.

LA ÚNICA CONSTANTE

El cambio en el entorno global —ya sea debido a las oportunidades de mercado o a presiones de costos— influye en las ideas sobre dotación de personal a las operaciones internacionales. Por lo tanto, los tipos y la mecánica de las asignaciones de expatriados están en evolución. Sin embargo, hay una constante fundamental: la dirección de los cientos de miles de filiales ubicadas por todo el mundo requiere talentos, emprendedores locales y expatriados del país de origen y de terceros países. Tan aguda es la demanda que las empresas multinacionales informan de una escasez histórica de talento expatriado y, en consecuencia, del incremento en la consideración de admitir a los jóvenes, viejos e inquietos para cubrir las vacantes en el extranjero.[28]

Mientras que la crisis financiera mundial puede haber aliviado algo de la presión inmediata, es probable que el acelerado crecimiento en las economías emergentes la acelere de nuevo. Por lo tanto, sin importar cuán costosa o compleja sea, las empresas multinacionales encaran la cada vez más vital tarea de dotar de personal adecuado en el trabajo adecuado en el lugar correcto en el momento oportuno por la compensación correcta. El éxito impulsa la estrategia. El fracaso arruina las carreras profesionales y pone en peligro la rentabilidad.

Enfoques de dotación de personal en las EMN

Tres perspectivas aseguran la política de dotación de personal de una empresa multinacional:

- Etnocentrismo.
- Policentrismo.
- Geocentrismo.

Las empresas multinacionales aplican enfoques de dotación de personal —estructuras conceptuales básicas que ayudan a resolver problemas complejos— para guiar las decisiones de administración de recursos humanos. En primer lugar, estos enfoques identifican la combinación óptima de trabajadores locales del país anfitrión, expatriados enviados desde el país de origen de la empresa y los nacionales de terceros países. En segundo lugar, fijan pautas de selección, capacitación, compensación y repatriación. En términos generales, estos marcos reintroducen nuestro análisis previo sobre las nociones de etnocentrismo, policentrismo y geocentrismo.

EL ENFOQUE ETNOCÉNTRICO

El etnocentrismo resulta cuando un grupo se coloca a sí mismo en la parte superior de una jerarquía imaginaria de grupos relevantes, de tal modo que ve a los demás como inferiores. Por lo tanto, el **enfoque etnocéntrico** significa la creencia de que los principios administrativos y las prácticas comerciales utilizadas por la sede son superiores a las utilizadas por sus competidores en otros países. Este pensamiento dice que el éxito probado de la manera de hacer las cosas de la empresa significa que hay poca necesidad de adaptarse a los mercados extranjeros.[29] Así, las

empresas multinacionales tienden a dotar de personal a las vacantes expatriadas con ejecutivos de su mercado doméstico.

Revisión de concepto

En "Orientaciones empresariales y gerenciales", en el capítulo 2, se introdujeron los conceptos de policentrismo, etnocentrismo y geocentrismo para describir cómo las empresas multinacionales y sus gerentes abordan las culturas extranjeras. Aquí, reintroducimos estos términos destacando las formas en que estas "actitudes u orientaciones" influyen sobre el enfoque de dotación de personal de una empresa multinacional.

Ventajas del enfoque etnocéntrico La tabla 20.1 enumera los beneficios de un enfoque etnocéntrico. En particular, las empresas multinacionales que vinculan el desempeño con la transferencia de habilidades básicas al extranjero podrán encontrar valor en él. Considere que una empresa obtiene el éxito en su mercado doméstico haciendo algo excepcional, lo que definimos anteriormente como una habilidad básica. Un legado de éxito lleva a la empresa multinacional a ver su forma de hacer negocios como el mejor medio de creación de valor. Lógicamente, la empresa multinacional percibe que su éxito internacional depende del control de la transferencia y de la regulación del uso de sus habilidades básicas.

Por ejemplo, Wipro Technology, de India, emplea 54 mil personas en 35 países, más de 11 mil de las cuales son expatriados y más del 90 por ciento de ellos son de India. Wipro coloca a sus ejecutivos nativos internacionalmente, y ellos luego dirigen el desarrollo del negocio y capacitan al personal local para difundir la manera de hacer negocios de Wipro en todo el mundo. "Regamos ciudadanos indios en los nuevos mercados para ayudar a plantar y establecer la cultura y la intensidad", dice Sanjay Joshi, director ejecutivo de programas globales.[30]

Un marco etnocéntrico dota los puestos directivos clave con ciudadanos del país de origen de la empresa.

Dotar de personal las operaciones en el extranjero con gente de su país de origen ayuda a una EMN a regular la transferencia de su habilidad básica.[31] Esto es particularmente vital cuando una habilidad básica es difícil de articular, especificar o estandarizar, tal como el diseño de productos y la experiencia en medios de Apple, la gestión de la información y los sistemas de distribución de productos de Walmart, o la comprensión de Honda sobre la tecnología de motores. Colocar a un gerente del país de origen con experiencia directa en el desarrollo, la aplicación y protección de la habilidad básica de la empresa en la filial extranjera es poner la filial bajo la dirección de un gerente experimentado y confiable. El HSBC Group fue el máximo exponente de este panorama durante largo tiempo. Durante generaciones, la mayoría de los ejecutivos de alta jerarquía provinieron de un pequeño grupo de expatriados de élite que, al ir de una posición extranjera a otra, dispersaron "el ADN de la organización".[32]

La creciente importancia de proteger las ventajas de propiedad impulsa a una empresa multinacional a salvaguardar su habilidad básica. Con ella, la empresa prospera; sin ella, la empresa batallará. Esta cruda realidad conduce a la sede a confiar el control de las "joyas de la corona" de la empresa a quienes las protegerán mejor: a saber, los colegas del país de origen. Nuestro análisis previo sobre propiedad intelectual explicó que las salvaguardas disuaden, pero de ninguna manera impiden, los robos. El marco etnocéntrico fortalece las defensas al colocar a los ejecutivos del país de origen que, a manera de vigilantes, protegerán los activos corporativos.

Desventajas del enfoque etnocéntrico Según dice el refrán: "Los vicios son simplemente virtudes llevadas al extremo". Lo mismo ocurre con el marco etnocéntrico. Ajustar por la fuerza las operaciones extranjeras con una política estandarizada de dotación de personal arriesga a que el esfuerzo sea en vano y fracase.

TABLA 20.1 El enfoque etnocéntrico: principales beneficios

Varios factores incentivan a una empresa multinacional a adoptar un enfoque etnocéntrico de dotación de personal. Como vemos a continuación, estos factores incluyen preocupaciones de tipo competitivo, personal, económico y de liderazgo. Observamos que el criterio de evaluación para implementar el marco etnocéntrico es la presunción de que los medios, métodos y gerentes de la oficina del país de origen funcionan bien en cualquier lugar del mundo.

Orden y control	La familiaridad con la forma en que se toman las decisiones y se hacen las cosas en la sede significa que se puede contar con los expatriados para transferir los procedimientos del país de origen a las operaciones extranjeras.
Vacíos en el talento local	La escasez de candidatos locales calificados hace que los expatriados sean una solución directa e inmediata a las deficiencias de dotación de personal.
Integración social	La colocación de expatriados difunde simbólica y operacionalmente las prácticas y políticas corporativas. Difundir la confianza fortalece la cultura de la organización.
Implementación local	Los expatriados compensan la tendencia de las políticas y prácticas de descomponerse cuando son transferidas desde el país de origen al país anfitrión.
Alta rotación entre empleados locales	Menor probabilidad de que los expatriados deserten ante un competidor local, esto reduce las fugas de información y la irrupción competitiva.
Desarrollo de la gerencia	La experiencia duramente ganada por los expatriados impulsa el conocimiento de la empresa y promueve el liderazgo ejecutivo.

Sin duda, una empresa multinacional puede hacer que sus operaciones extranjeras reflejen la apariencia externa de la oficina sede. Por otra parte, las empresas multinacionales tienen fundamentos convincentes para cuando se les pregunta por qué dependen de ciudadanos del país de origen para dirigir las operaciones extranjeras. A menudo, advierten que no es por falta de capacidad intelectual en un país determinado, sino sólo porque hay escasez de personas con la combinación correcta de habilidades técnicas, experiencia con los métodos particulares del negocio y estándares profesionales. Sin embargo, asignar ejecutivos de la oficina sede a las operaciones extranjeras no crea automáticamente una filial exitosa "miniatura". En consecuencia, un marco etnocéntrico puede resultar perjudicial, cegando a la MNE a diferentes, y posiblemente mejores, métodos de negocio.

Las políticas etnocéntricas de dotación de personal desmotivan a menudo a los ejecutivos locales. La suposición implícita —que toda la gente inteligente y capaz vive dentro de un radio de 25 kilómetros de la sede— envía el mensaje de que la oficina central no valora suficiente al personal de la filial. A menos que una asignación extranjera pretenda desarrollar habilidades únicas, los empleados locales pueden sentirse incómodos con el expatriado, al que perciben como alguien que no está mejor calificado que ellos. Si se descontrolan, el resentimiento puede disminuir la productividad y aumentar la rotación de personal a medida que los empleados locales vean un límite superior en su ascenso.

Por último, una política etnocéntrica de dotación de personal puede resultar poco práctica. Los gobiernos anfitriones, alertas sobre la importancia de desarrollar y emplear la mano de obra de su país, prefieren que las filiales contraten personal nacional. La súplica de las multinacionales de que la naturaleza única de sus operaciones les impide hacerlo, a menudo encuentra oídos sordos. Los gobiernos, según lo estimen necesario, imponen leyes de inmigración o normas de trabajo que obligan a las empresas multinacionales a contratar a los locales.

EL ENFOQUE POLICÉNTRICO

El policentrismo es el principio de organizar alrededor de diferentes centros políticos, sociales o económicos. Por lo tanto, un **enfoque policéntrico** ve la efectividad de las prácticas de negocios de los "centros" extranjeros como filosófica y prácticamente equivalentes a aquellos del "centro" del país de origen. Dado que las circunstancias de la oficina sede difieren de las filiales locales, y apoyada en la tesis más amplia de que ninguno es intrínsecamente superior, una empresa multinacional por consiguiente ajusta sus políticas de administración de recursos humanos. Así, para dotar de personal a las unidades operativas —desde la sede hasta las filiales extranjeras—, se abastece del entorno local —los chinos dirigen las operaciones de China, los mexicanos dirigen las operaciones de México, los austriacos las operaciones de Austria, y así sucesivamente.

Un enfoque policéntrico utiliza ciudadanos nacionales para administrar filiales locales.

Ventajas del enfoque policéntrico Dotar a las operaciones en el extranjero con personal local tiene ventajas económicas, políticas y culturales (vea la tabla 20.2). Johnson & Johnson, una empresa multinacional que aplica el marco policéntrico, destaca algunas de tales ventajas. Con pocas

TABLA 20.2 El enfoque policéntrico: principales beneficios

Varios factores fomentan un marco de dotación de personal policéntrico. Tal como vemos a continuación, estos factores incluyen preocupaciones de país, personales, económicas y de liderazgo. Observamos que el criterio de evaluación es la presunción de que los medios y métodos de la oficina matriz deben ajustarse para reflejar las circunstancias locales.

Económico	Una contratación local, teniendo en cuenta las normas de trabajo y condiciones de salario, requiere menos compensación que un expatriado.
Nacionalismo	Los países anfitriones —especialmente aquellos sospechosos de las operaciones controladas por extranjeros— prefieren a los gerentes locales que defienden los objetivos locales.
Desarrollo de la gerencia	La concesión de los puestos jerárquicos a gerentes locales ayuda a atraer, motivar y retener a empleados locales.
Moral de los empleados	Los trabajadores locales, por numerosas razones sociales y culturales, prefieren trabajar para gerentes locales.
Fracaso de los expatriados	El fracaso de los expatriados es caro, corrosivo y desmoralizante. *Ceteris paribus*, los locales son menos propensos al fracaso dada su familiaridad con el entorno local.
Innovación local	Una mejor comprensión de los mercados locales da a los gerentes locales un sentido agudo de las oportunidades de innovación.

excepciones, son ciudadanos del país de origen de las subsidiarias quienes dirigen J&J. Cada unidad funciona con sustancial autonomía, teniendo la libertad de actuar como sea mejor según las condiciones del mercado local. Liberada así, cada unidad exterior actúa como un pequeño negocio, con carácter emprendedor y consciente de que el éxito depende de su percepción comparativamente superior al anticiparse a las necesidades de los clientes locales y brindar soluciones significativas. Más formalmente, el CEO de J&J explicó que depender de los ejecutivos locales para dotar de personal a las operaciones locales "es un imán tremendo para el talento" porque da a la gente espacio para crecer y explorar nuevas ideas, desarrollando así sus propias habilidades y carreras.[33]

Beneficios Una motivación convincente del enfoque policéntrico se encuentra en sus implicaciones para la economía de la dotación de personal de las operaciones internacionales. La contratación de gerentes locales elimina el exorbitante costo de colocar expatriados en vacantes locales. En general, es difícil identificar el costo total o una asignación de expatriado debido a la amplia gama de variables relevantes. Una regla general es que el costo anual total de un expatriado en asignación es de tres veces su salario anual. Los gastos administrativos indirectos aumentan esta cantidad. Por ejemplo, una posición de expatriado genera mucha más documentación que una vacante ejecutiva nacional comparable. En consecuencia, en promedio, el apoyo para los expatriados requiere el doble de profesionales de recursos humanos (1 profesional de RH por cada 37 expatriados) contra los ejecutivos del país de origen (1 profesional de RH por cada 70 gerentes).[34]

Estos costos son mucho más significativos cuando son calificados contra los correspondientes gastos de una contratación local. Por lo general, un expatriado le cuesta al empleador de tres a cinco veces más que un trabajador local equivalente después de tomar en cuenta incentivos financieros, costos de reubicación, subsidios por costo de la vida, diferenciales de impuestos locales, y así sucesivamente. La cruda economía de expatriados-contra-nacionales alienta a las empresas multinacionales a dotar de personal a las operaciones con estos últimos. Hace cinco años, HSBC Group tenía más de mil expatriados entre sus 312 mil empleados en todo el mundo, pero su preocupación por el aumento de los costos impulsó las contrataciones locales; ahora tiene cerca de 380 expatriados provenientes de 33 naciones.

Típicamente, los gobiernos anfitriones ven a los gerentes locales como "mejores ciudadanos" que los expatriados, dada la creencia de que los lugareños defenderán los intereses nacionales por encima de los objetivos globales. Además de las opciones políticamente astutas, contratar a gerentes locales aumenta la moral de los empleados.[35] También existen impedimentos para el uso de expatriados, tales como los requisitos de licencias que impiden que las empresas multinacionales usen contadores y abogados expatriados o regulaciones de visas que ponen un límite en el número de extranjeros que pueden trabajar en una filial local. Contratar locales neutraliza estas limitaciones.

Utilizar gerentes del país anfitrión aumenta la motivación y moral locales. Aun así, los probables costos incluyen diferencias con las operaciones globales debido a problemas de responsabilidad y lealtad.

Por último, los partidarios del policentrismo razonan que los gerentes locales tienen mejor desempeño debido a su comprensión más aguda de los clientes, mercados e instituciones locales. Cuando opera fuera de Estados Unidos, por ejemplo, Microsoft intenta contratar personal nativo del país en que se instala. Como explica su exdirector de operaciones: "Uno desea personas que conozcan la situación local, su sistema de valores, la manera en que se hace el trabajo, la forma en que la gente utiliza la tecnología en ese determinado país, y quiénes son los competidores clave.... Si envía a alguien recién salido de otra región o país, no sabe de esas cosas".[36] Más filosóficamente, Bill Gates, presidente de Microsoft, razona que una política policéntrica es una obligación moral de los negocios internacionales, declarando que cuando se dota de personal a una oficina internacional, "envía el mensaje equivocado el que un extranjero venga a dirigir las cosas".[37]

Desventajas del enfoque policéntrico Una política policéntrica requiere que una empresa multinacional descentralice autoridad hacia ejecutivos locales para dirigir las operaciones. Esto puede crear dificultades de responsabilidad y lealtad. Las cuestiones de rendición de cuentas surgen cuando las unidades locales dependen cada vez menos de la oficina central para obtener recursos. Por otra parte, a medida que los gerentes locales desarrollan habilidades y perspectivas, a menudo construyen prósperas operaciones locales. El éxito apoya la creciente independencia de recursos de la oficina matriz y a menudo impulsa la transición de la filial local en una unidad cuasi-autónoma. Las filiales locales, si se les deja solas, perciben a la empresa global como una federación de operaciones nacionales vagamente unidas y en gran parte autónomas, que prestan cada vez menos atención a la sede. Por ejemplo, cuando J&J lanzó el Tylenol en 1960 como un analgésico de venta libre en Estados Unidos, el producto estuvo disponible para las unidades

El enfoque policéntrico de dotación de personal puede avivar una turbia rendición de cuentas y promover alianzas contradictorias.

en todo el mundo poco tiempo después. Sin embargo, la unidad japonesa, cuasi-independiente, a pesar de la coerción de la sede, no comenzó a venderlo sino hasta 2000.[38]

Asimismo, surgen cuestiones de lealtad cuando los nacionales del país anfitrión que están a cargo de la filial prefieren la lealtad hacia sus colegas locales en vez de hacia los extranjeros que dirigen la sede lejana. En teoría, los gerentes locales equilibran las demandas que compiten por dar sentido a los acontecimientos desde una perspectiva local y la de la sede. En la práctica, sin embargo, las preocupaciones nacionales tienen típicamente prioridad por causa de la tiranía de la inmediatez.[39]

Agrava esta situación un inconveniente sutil de la dotación policéntrica de personal —a saber, la desvinculación potencial del personal local de la empresa matriz—. Por definición y diseño, hay algunos espacios para expatriados en el marco policéntrico; los gerentes locales tienen escasas oportunidades de trabajar fuera de su país de origen. Este resultado limita la movilidad internacional de los ciudadanos del país anfitrión. Por lo tanto, habrá pocos incentivos para que los gerentes locales estudien los negocios y las prácticas culturales en otros mercados. Si no se resuelven, estas diferencias aíslan a las filiales nacionales.

EL ENFOQUE GEOCÉNTRICO

El geocentrismo es un conjunto de actitudes y valores que mira a la humanidad como una sola entidad. Por lo tanto, el **enfoque geocéntrico** no presta atención a las fronteras nacionales, viendo la borrosa división de gerentes del país de origen, del país anfitrión, o de terceros países como innecesaria. Por el contrario, aquí la tarea de la administración de recursos humanos es desarrollar a las mejores personas para ocupar los puestos clave en toda la organización, independientemente de su nacionalidad. Tal como el CEO de GE observa: "Es más importante encontrar a las mejores personas, dondequiera que estén, y desarrollarlas para que pueden dirigir grandes empresas, dondequiera que estén".

Un marco geocéntrico busca las mejores personas para ocupar puestos clave en toda la organización, sin importar su nacionalidad.

Ventajas del enfoque geocéntrico Una política geocéntrica desarrolla a ejecutivos internacionales que se desplazan entre países y culturas sin perder su efectividad personal.[40] Esto ayuda a las empresas multinacionales a perseguir estrategias globales y, especialmente, trasnacionales, las cuales dependen del aprovechamiento de las oportunidades de aprendizaje en todo el mundo para generar y apalancar ideas. Tal como explica el CEO de Schering-Plough: "Las buenas ideas pueden venir de cualquier parte... en cuantos más lugares esté uno, más ideas recibirá. Y cuantas más ideas le lleguen, más serán los lugares donde uno puede venderlas y más competitivo será. La gestión en muchos lugares requiere disposición para aceptar las buenas ideas, no importa de dónde vengan —lo cual significa tener una actitud global".[41]

Los factores económicos, las rutinas de la toma de decisiones, y las contingencias jurídicas complican un marco geocéntrico.

Desventajas del enfoque geocéntrico Una política geocéntrica es difícil de desarrollar y costosa de mantener. Ciertamente, la noción de un conjunto de actitudes y valores orientando al mundo es intelectualmente atractiva. También, en cuanto a la alta gerencia, la composición multinacional resultante reduce la miopía cultural y mejora la capacidad de respuesta local. Las dificultades acosan su adopción, sin embargo, debido a la necesidad de los ejecutivos de conservar cierto sentido de identidad frente a la extrema diversidad. En un momento dado, por ejemplo, Morgan alojaba a directivos de más de 50 nacionalidades en su oficina de Londres, razonando que si juntaba a las mejores personas, sin distinción de nacionalidad, alimentaba las ideas estratégicas.[42]

Las investigaciones reportan que trabajar con grupos marcados por la diversidad cultural propicia un ambiente diferente que cuando se trabaja con grupos formados por personas de similares etnias y nacionalidades. A menudo, la mezcla de diferentes perspectivas genera avances creativos. Sin embargo, la tarea de encontrarle sentido a las diferentes perspectivas que potencialmente inciden en una decisión puede resultar abrumadora. Similar a la torre de Babel, el geocentrismo puede erosionar el sentido de propósito común a medida que la claridad de la tarea se pierde en un baturrillo de perspectivas que compiten entre sí.

La logística del enfoque geocéntrico es costosa. Exponer a las personas a ideas diferentes en diversos lugares es caro. Los costos de compensación y reubicación rápidamente aumentan al transferir a ejecutivos caros de un país a otro. A menudo los salarios más altos y el prestigio que disfrutan aquellos que están en la vanguardia ejecutiva desatan resentimientos entre los que no los disfrutan. Las actuales susceptibilidades ante los costos, agravadas por la crisis financiera mundial, presionan a las empresas multinacionales a economizar. Como una salida, experimen-

tan con contratos de corto plazo, empleados que recorren grandes distancias para ir a trabajar, y largos viajes de negocios en lugar de asignaciones de varios años.

Revisión de concepto

La tabla 20.3 demuestra un principio que desarrollamos a lo largo de este libro: aunque la mayoría de nosotros somos propensos a buscar la "única mejor manera" de hacer las cosas, raramente es un enfoque prometedor en cualquier área. Esta perspectiva se aplica a la formulación de una estrategia personal para las operaciones internacionales.

¿QUÉ ENFOQUE CUÁNDO?

La tabla 20.3 muestra un resumen de las ventajas y limitaciones de los tres enfoques. Sugiere que no hay ningún enfoque teóricamente superior. Más bien, la tarea de administración de recursos humanos es optimizar las políticas de dotación de personal en cuanto a las exigencias de la estrategia de las empresas multinacionales. Hemos observado antes que los expatriados impulsan las tareas críticas de la estrategia empresarial; lanzan nuevos negocios, crean conocimientos gerenciales, llenan los vacíos de las habilidades locales, transfieren tecnología y difunden la cultura de la organización. Cada estrategia, ya sea internacional, multinacional, global o trasnacional, impone requisitos diferentes para ejecutar estas actividades. Por lo tanto, el trabajo de HRM es elaborar el enfoque de dotación de personal que desarrolle los recursos ejecutivos requeridos por la estrategia de las empresas multinacionales.[43] Algo más, una encuesta entre empresas multinacionales señaló que casi el 90 por ciento se preparaba para la expansión global mediante la determinación de las necesidades y los objetivos estratégicos. Entonces evalúan su grupo de posibles expatriados, buscando las perspectivas y las habilidades requeridas y llenando los vacíos según sea necesario.[44]

TABLA 20.3 Enfoques para dotar de personal a las operaciones internacionales: principios y prácticas

Los supuestos, las ventajas, las desventajas y el ajuste a la estrategia de los principales marcos de dotación de personal abarcan toda la gama. La administración de recursos humanos, sagaz ante los requisitos de la estrategia de la EMN, aplica el marco de dotación de personal más adecuado.

Enfoque de dotación de personal	Supuestos generales	Ventajas	Desventajas	Ajuste a la estrategia
Etnocéntrico	• Los ideales de liderazgo, valores de gestión y prácticas del lugar de trabajo de la empresa son superiores a los de los mercados extranjeros. • La sede toma decisiones clave y las filiales extranjeras siguen órdenes.	• Aprovecha la habilidad básica de la empresa. • Da a la gente un punto fuerte de la perspectiva. Desarrolla al equipo de alta dirección.	• Puede inspirar la creencia de que la empresa es intrínsecamente mejor en todo. • Puede promover el analfabetismo y la arrogancia cultural. • Puede cegar a los gerentes ante las innovaciones en otros países.	Internacional
Policéntrico	• Se adapta a las diferencias, reales o imaginarias, entre países de origen y anfitriones. • La sede toma grandes decisiones estratégicas que las unidades locales adaptan a su mercado.	• Reconoce las ventajas únicas de un país. • Es el enfoque de dotación de personal menos costoso. Facilita adaptarse a las normas de trabajo del mercado local. • Tranquiliza a los gobiernos anfitriones y promueve el desarrollo ejecutivo local.	• Complica la coordinación y el control de actividades de valor. • Aísla las operaciones del país. • Reduce el incentivo entre los empleados locales de participar en una perspectiva global. • Crea dilemas de agencia para las operaciones cuasi-autónomas en el país.	Multinacional
Geocéntrico	• Todas las naciones son iguales y poseen características inalienables que no son ni superiores ni inferiores, sino que simplemente existen. • Las filiales y la sede colaborarán para identificar, transferir y difundir las mejores prácticas.	• Hábil manera de tratar con diferentes personas en diversos países. • Aprovecha poderosas ideas en todo el mundo. • Promueve la dinámica de aprendizaje.	• Difícil de desarrollar, costoso de ejecutar, difícil de mantener. • Contrario a los planes de desarrollo de mercado de muchos países. • Es difícil encontrar expatriados calificados que efectivamente se desplacen de un país a otro.	Global y trasnacional

¿Es importante la geografía? Asignaciones y actividades de expatriación

Hace una generación, la mayor parte de los expatriados trabajaba en los mercados desarrollados de Japón, Estados Unidos y Europa. Ciertamente, había muchos dispersos en toda África, Asia, Sudamérica y Medio Oriente. Por lo general, sin embargo, esta gente trabajaba en industrias primarias o extractivas, tal como hacía un ingeniero petrolero enviado a Arabia Saudita para ayudar a las operaciones de perforación de ExxonMobil. Los expatriados, en general, acudían a los centros de negocios de Europa, Estados Unidos y Japón.

Cambio en las estrategias de la empresa

Hoy, las tendencias indican que la geografía de las asignaciones está cambiando. Lo primero y principal, las empresas multinacionales occidentales cada vez reorientan más sus estrategias hacia los mercados que antes estaban fuera del camino trillado. La creciente importancia de las economías emergentes de rápido crecimiento, particularmente en Asia, conduce a las EMN occidentales a reubicar una proporción mayor de sus operaciones allá.

En Europa, vemos a empresas como HSBC, Nokia y Volkswagen reducir sus actividades europeas a medida que aumentan las de Asia. En Estados Unidos, empresas como GE, Microsoft, Walmart y Caterpillar hacen lo mismo. En la década de 2000, por ejemplo, las empresas estadounidenses recortaron su mano de obra en Estados Unidos en casi 3 millones mientras que al mismo tiempo aumentaron el empleo en el extranjero en 2.4 millones. En contraste, durante la década de 1990 añadieron 4.4 millones de trabajadores en Estados Unidos contra 2.7 millones en el extranjero. Cuando se le preguntó al presidente de GE sobre este cambio, respondió: "Hoy vamos a Brasil, vamos a China, vamos a India, porque ahí es donde están los clientes".[45]

A medida que las multinacionales redistribuyen sus operaciones, restablecen su fuerza laboral. En consecuencia, las empresas multinacionales reorganizan a sus ejecutivos, desplazando a los que han trabajado en Occidente hacia los centros de negocios del Oriente.

Cambio en las estrategias de carrera

El atractivo de los mercados emergentes cautiva no sólo a las empresas. Los recién graduados enfrentan mercados de lento crecimiento y la saturación de los puestos ejecutivos en las economías occidentales maduras. Muchos ven una mejor oportunidad de conseguir una promoción, por no hablar de sólo conseguir un empleo, en São Paulo, Shanghai o Mumbai que en Nueva York, Tokio o Londres. "Muchos de mis amigos se van a Asia y América Latina para hacer sus prácticas", dijo un estudiante en una escuela estadounidense de negocios líder. "Puede quedar fuera de su zona de confort, pero ven el obtener alguna experiencia allá como algo útil porque es donde estarán muchos de los empleos".[46]

Así, en lugar de esperar pacientemente las oportunidades, los estudiantes activan el proceso y se dirigen directamente a los mercados que ven que representan el futuro. Como era de esperar, esto resulta particularmente cierto para los graduados con vínculos culturales hacia esos países y para los occidentales con fluidez en el idioma correspondiente. Aun así, el canto de la sirena atrae incluso a aquellos con poca experiencia cultural y pocas habilidades lingüísticas.[47] El encanto de las economías emergentes, los menores costos de la vida, la mayor remuneración después de impuestos, y la oportunidad de saltarse años de trabajo en niveles inferiores resultan irresistibles.

Por lo tanto, a medida que las ventas, el crecimiento, trabajo y oportunidades ejecutivas migran desde Occidente a las economías emergentes de crecimiento más rápido, prevemos un reajuste radical de la geografía y las actividades de expatriación. Los datos ya confirman que la tendencia está en marcha: China, Brasil, India y Singapur son los principales destinos para los expatriados.[48] ●

Gestión de expatriados

El desarrollo de un grupo de expatriados de alto desempeño requiere que las empresas multinacionales encuentren personas preparadas para asumir una asignación internacional, idear formas de motivarlas, colocarlas en el trabajo adecuado, capitalizar sus nuevas habilidades y refinadas perspectivas cuando estén listos para su siguiente posición. Por lo tanto, ahora dirigimos nuestra atención hacia los asuntos de selección, preparación, compensación y repatriación de expatriados.

SELECCIÓN DE EXPATRIADOS

NRC

Algunas personas disfrutan la emoción de vivir y trabajar en el extranjero. Nuestro caso de apertura perfila a un expatriado de Morgan Stanley que ha trabajado en Gran Bretaña, Singapur e India y sigue entusiasmado con la perspectiva de ver el "gran mundo". Otros, sin embargo, prefieren no trabajar en el extranjero. En consecuencia, algunas de empresas multinacionales tienen a su mando un grupo de expatriados móviles, económicos y experimentados. Una vez más, recuerde

cómo filtra Honeywell a sus candidatos años antes de que puedan ir al extranjero para maximizar la probabilidad de éxito y para minimizar las probabilidades de fracaso.

Revisión de concepto

En los capítulos 2, 3 y 4 analizamos los ambientes —cultural, político, legal y económico— que formulan las operaciones de los negocios internacionales. La variabilidad presente en cada contexto impide establecer "normas" absolutas para dirigir las operaciones internacionales. Aquí, observamos esta implicación de variabilidad al seleccionar expatriados. Las pautas generales a menudo no suelen tomar el lugar de las normas absolutas.

La selección de ejecutivos para encontrar aquellos con mayor inclinación y mayor potencial para una asignación extranjera es el proceso de **selección de expatriados**. Siempre difícil, cada vez lo es más debido a la escasez de talento y los crecientes gastos de las asignaciones internacionales.[49] Sin lugar a dudas, hay muchos candidatos potenciales para una asignación en el extranjero, particularmente a medida que la desaceleración de las economías hace que los trabajos sean menos seguros. El problema, sin embargo, no es la oferta de candidatos sino la selección de aquellos que tendrán éxito en el extranjero. Los ejecutivos de recursos humanos, aunque lo intenten todo, no pueden consultar una batería de indicadores técnicos que pronostiquen consistentemente el desempeño probable de un expatriado potencial. En situaciones extremas, la selección es una cuestión de conveniencia arbitraria —o, como señala un ejecutivo: "No hay mucha ciencia allí en absoluto... puede que sólo se envíe a alguien porque está dispuesto a ir".[50]

La creciente necesidad de que los expatriados dirijan las operaciones internacionales en ampliación, junto con el creciente costo del fracaso, impulsa la sistematización de los procesos de selección. La administración de recursos humanos evalúa las medidas de carrera, culturales y psicológicas, sujetas al marco de dotación de personal de la empresa, para organizar la selección de expatriados. Estas medidas, aplicadas a través de evaluaciones objetivas y entrevistas a profundidad, filtran a los candidatos en muchas dimensiones. Anécdotas y análisis enfatizan la *habilidad técnica*, la *capacidad de adaptación* y el *liderazgo*.

La habilidad técnica, la capacidad de adaptación y el liderazgo son determinantes importantes de quién será elegido para una asignación internacional.

Habilidad técnica Cuando se les pide que alineen los objetivos importantes de una asignación internacional, los directores de recursos humanos comúnmente identifican el objetivo de llenar un vacío de conocimientos en las operaciones extranjeras. Razonan que un ejecutivo de alto desempeño puede transferir rápidamente los métodos de administración, mejorar la eficiencia operativa, o afinar las campañas de marketing cuando se le coloca en el extranjero. Una condición previa de la selección, por lo tanto, es la experiencia funcional y la comprensión de cómo aplicarla en el negocio en el extranjero.[51] En consecuencia, los gerentes a menudo tienen varios años de experiencia laboral antes de trabajar en el extranjero. El hecho de que las selecciones de expatriados sean realizadas generalmente por los gerentes de línea con base en la trayectoria operacional de un candidato refuerza esta tendencia. Además, muchos ven la habilidad técnica excepcional como un indicador de la autoconfianza necesaria para trabajar bien en el extranjero.

En general, los ejecutivos de recursos humanos, los expatriados y el personal nativo están de acuerdo en que la habilidad técnica, generalmente indicada por el desempeño anterior en el trabajo, ha sido y sigue siendo el principal determinante del éxito en las asignaciones extranjeras.[52] Sin embargo, esta predisposición está cambiando; recuerde que algunas multinacionales buscan empleados más jóvenes para llenar los puestos internacionales, intercambiando los expedientes de desempeño por el potencial a largo plazo. La figura 20.3 nos da una percepción algo extrema de esta perspectiva.

La capacidad de adaptación se refiere al potencial de una persona para:

- La autosuficiencia y la iniciativa personal.
- El desarrollo de relaciones significativas.
- La interpretación del entorno inmediato.

Capacidad de adaptación El éxito en su país de origen es una base necesaria, pero de ninguna manera suficiente, para el éxito en el extranjero. Los expatriados eficaces son adaptables; cuando son empujados a situaciones nuevas e inusuales, desarrollan la perspectiva, las habilidades, y el equilibrio necesarios para prosperar. Por lo tanto, las empresas multinacionales evalúan a un posible expatriado en términos de varias características de adaptación, en particular:

Autosuficiencia Las cualidades que comprende la autosuficiencia, entre ellas la iniciativa personal, son útiles cuando las cosas no salen según lo planeado —lo cual no es una situación poco probable en la zona de los negocios internacionales—. La dificultad de especificar indicadores confiables de iniciativa muestra la batalla de las multinacionales para identificar a los candidatos que la tienen. Como sucede en muchas empresas multinacionales, el proceso de selección en HSBC utiliza pruebas, entrevistas y ejercicios para tener una idea del potencial de un candidato. Aun así, HSBC evalúa varios indicadores intrínsecamente inmateriales. Su CEO explica: "No nos fijamos tanto en lo que estudiaron las personas o dónde lo hicieron, sino más bien en su impulso, iniciativa, sensibilidad cultural y disposición para ver el mundo como si fuera su ostra. Si han estudiado los clásicos, economía, historia o idiomas es irrelevante. Lo que importa son las habilidades y cualidades necesarias para ser ejecutivos buenos e integrales en una institución altamente internacional que opera en un conjunto diverso de comunidades".[53]

Relaciones satisfactorias con los nacionales del país anfitrión Vivir y trabajar en diferentes culturas exige flexibilidad y tolerancia. Ya sea que se le denomine *empatía cultural* u *orientación*

FIGURA 20.3 La promesa y el problema del potencial

Las cambiantes circunstancias en la dotación de personal para los puestos internacionales dirigen la atención hacia trabajadores más jóvenes. Pero, a pesar de esta sugerencia, raramente son muy jóvenes.

Fuente: Peter C. Vey/Cartoon Bank



"Usted es perfecto para encabezar nuestra nueva incursión al mercado global, pero ¿qué significa esto de que todavía vive en casa de su madre?"

hacia los demás, esta perspectiva mejora las interacciones de un expatriado con diferentes personas en diferentes lugares y, lo más importante, permite entender por qué algunos lo hacen bien y otros no. Dos factores juegan papeles fundamentales: la capacidad para desarrollar amistad sincera y honesta con los nacionales de otros países, y la voluntad para usar, sin importar cuán rudimentariamente se haga, el idioma del país anfitrión.

Sensibilidad para con los entornos anfitriones Tal como entiende cualquiera que haya viajado al extranjero, las nuevas situaciones en un nuevo entorno desafían nuestros valores y perspectivas. La interpretación de cómo perciben los eventos los colegas, clientes y competidores en el mercado local, en vez de criticarlos indebidamente por las diferencias, apoya un desempeño exitoso. Interpretar los acontecimientos de maneras que rechacen los estereotipos, prejuicios y expectativas poco realistas ayuda a llegar lejos en los negocios internacionales.[54]

Por ejemplo, los mercados de rápido crecimiento han atraído a muchas empresas extranjeras y, por extensión, a sus expatriados. Sólo unas cuantas empresas provienen de un entorno donde gobierna estado de derecho, como Alemania, y se mueven hacia un entorno del dominio del hombre, como China. En el primer caso, las normas que rigen los negocios son directrices sencillas; en el segundo, se perciben a menudo como directrices flexibles. Dijo un expatriado que en "Occidente, todo es transparente. Si desea obtener una licencia para hacer algo, uno no necesita gastar dinero para sobornar a un funcionario o contratar un mediador: simplemente descarga el formulario de internet y hace su solicitud".[55] Pasar de la transparencia de Alemania a la opacidad de China puede resultar desalentador para aquellos acostumbrados a seguir el buen camino. La capacidad de adaptarse a las formas del país anfitrión, ya sea que se trate de culturas, leyes, o simplemente desplazarse por la ciudad, conforma la eficacia del expatriado.

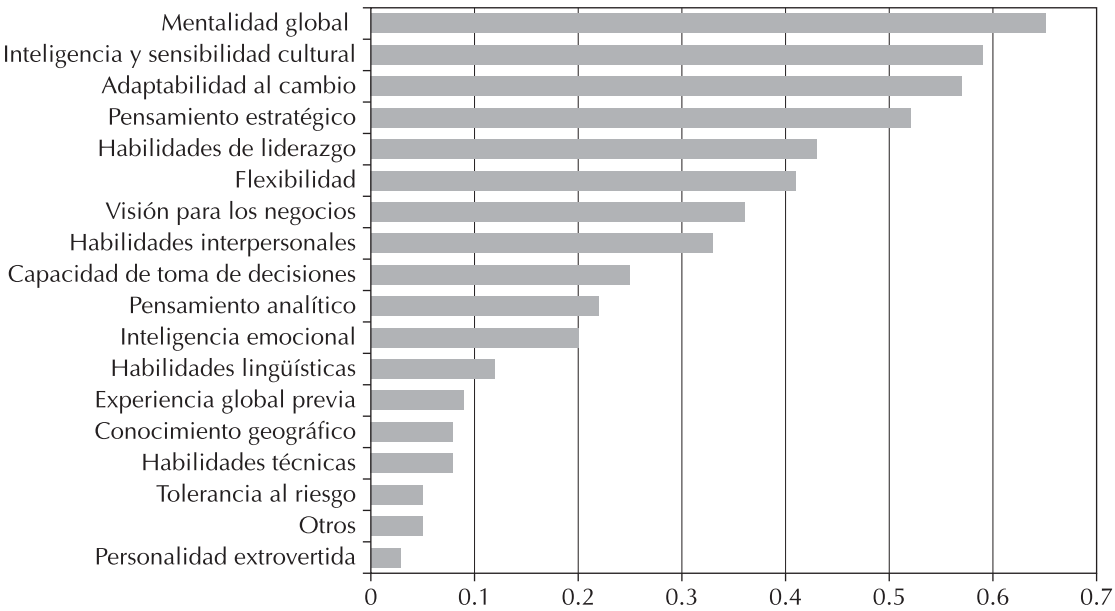
En las filiales, los ejecutivos de alto nivel generalmente asumen una mayor gama de roles de liderazgo y funciones más amplias que los gerentes de operaciones de tamaño similar en el país de origen.

Liderazgo Las descripciones de puesto precisas que se encuentran en la bolsa de trabajo de la oficina matriz inevitablemente dan lugar a responsabilidades mucho más amplias en las filiales extranjeras. Por lo general, el director expatriado de una filial extranjera carece de la batería de recursos que poseía en la oficina de la sede. La necesidad de hacer muchos trabajos simultáneamente requiere encontrar maneras de interpretar cómo enfocan los locales el lugar de trabajo en términos de la resolución de problemas, tolerancia a la incertidumbre, el uso del poder y la creación de consenso. Además, los expatriados se enfrentarán a diferentes normas comerciales, regulaciones de inversión y prácticas de negocios. Joan Pattle de Microsoft encontró que trabajar en el extranjero impone nuevas exigencias. En casa, su trabajo en marketing significaba trabajar en su departamento con poca responsabilidad sobre otras funciones de negocios. Su asignación expatriada en Reino Unido la empujó más allá de las habituales tareas de marketing. La escala y el alcance de las asignaciones en el extranjero, por lo tanto, empujan a los ejecutivos a pasar de la administración de una actividad a liderar una empresa. Al colocar a un especialista, como un ingeniero o un funcionario de finanzas, se garantiza que enfrentará a una gama de situaciones

FIGURA 20.4 Habilidades clave de los expatriados

Las encuestas acerca de las habilidades preferidas en los expatriados enfatizan constantemente las facetas de una visión ejecutiva. En efecto, datos de encuestas indican que las capacidades técnicas abren la puerta a una asignación internacional, pero las capacidades y actitudes de liderazgo son las que hacen avanzar hacia el éxito.

Fuente: Jeitosa Group International



técnicas y de comportamiento. La administración eficiente de asuntos probablemente se quede corta. La resolución efectiva, razona la gestión de recursos humanos, depende de la capacidad de liderazgo y aptitud de los expatriados. La figura 20.4 amplía esta perspectiva, destacando la importancia de poseer una perspectiva global y la inteligencia y sensibilidad cultural suficientes para triunfar en el extranjero.

Los estudios indican que los expatriados exitosos, al entrar en los mercados extranjeros, no ven un árido paisaje sino más bien un cuerno de la abundancia lleno de opciones.

Cada vez más, las empresas multinacionales ven el liderazgo como una clave para la selección y el éxito de los expatriados. Para ello, la comprobación y mejora de la capacidad de liderazgo de los ejecutivos de alto potencial es un objetivo común de una asignación internacional.[56] La experiencia pone de manifiesto la utilidad de una asignación extranjera en lograrlo. Los registros de expatriados exitosos indican que no retrocedieron frente a las diferencias que encontraron. Por el contrario, desarrollaron cualidades de comunicación, motivación, autonomía, toma de riesgos y diplomacia que comúnmente atribuimos al liderazgo ejecutivo. Específicamente, McKinsey & Co. concluyeron que mientras que la habilidad técnica se da por descontado, los expatriados actuales: "Deben tener una mentalidad particular.... Cuando usted mira detrás de las historias de éxito de los principales globalizadores, encontrará empresas multinacionales que han aprendido a pensar de manera diferente al resto del rebaño. Buscan información diferente, la procesan de manera diferente, llegan a conclusiones diferentes y toman decisiones distintas. Donde otros ven amenazas y complejidad, estas EMN ven oportunidad. Donde otros ven un paisaje árido, estas EMN ven un cuerno de la abundancia lleno de opciones".[57] En consecuencia, las multinacionales colocan a los altos ejecutivos potenciales en el extranjero, dándoles la oportunidad de enfrentar el desafío, probar sus habilidades en el campo de batalla y mejorar su mentalidad global.

FRACASO DE EXPATRIADOS

El fracaso de expatriados es operacionalmente costoso y profesionalmente perjudicial.

Los planes mejor trazados, como todos sabemos, a menudo salen mal. Las empresas multinacionales experimentan esta situación cuando seleccionan a los mejores y más brillantes ejecutivos, los envían a un mercado extranjero, les pagan bien, y los ven fallar. El **fracaso del expatriado**, estrechamente definido, es el regreso prematuro de un gerente debido a malos resultados. Ampliamente definido, es el colapso del proceso de selección de expatriados de la empresa multinacional. En ambos casos, es una preocupación permanente entre las empresas multinacionales. En la década de 1980, la investigación informó que casi una tercera parte de los gerentes estadounidenses asignados a países avanzados regresaron anticipadamente; la tasa de fracaso fue del doble para

expatriados enviados a países en desarrollo. Hoy, las encuestas informan que menos de 7 a 10 por ciento de los expatriados fracasan en completar sus asignaciones internacionales.[58]

La sofisticación mejorada de los procesos de selección ha reducido la tasa de fracaso de los expatriados.

Los costos del fracaso La caída en la tasa del fracaso de expatriados atestigua la mejorada sofisticación de los procesos de selección. Sin embargo, pocos ven esta caída como una causa para detenerse y celebrar. Los costos financieros y personales del fracaso, no importa qué tan infrecuentes sean, resultan destructivos. Además, algunos prevén un aumento en la tasa de fracaso de los expatriados. La expansión de las multinacionales en las economías emergentes coloca a los ejecutivos en puntos de los mercados que ponen a prueba seriamente sus habilidades para manejar las diferencias fundamentales en los negocios, la cultura y el estilo de vida. Ya vemos evidencia del desafío. China e India, los focos principales actuales de vacantes para expatriados, encabezan la lista de lugares con las tasas más altas de fracaso.[59]

Revisión de concepto

Mejorar la comprensión de las complejidades de las operaciones de negocios internacionales junto con programas de HRM cada vez más sofisticados han reducido constantemente la tasa de fracaso de los expatriados. Este resultado pone de manifiesto la importancia de dominar una amplia gama de conocimientos sobre instituciones, mercados, empresas y consumidores. Las perspectivas más agudas apoyan la colocación de expatriados a asignaciones donde tendrán mayor probabilidad de éxito.

El costo promedio por fracaso puede ser tan alto como tres veces el salario doméstico anual de los expatriados más el costo de su reubicación.[60] El costo financiero puede llegar fácilmente a un millón de dólares cuando se cuenta el tiempo y el dinero gastado en la selección, las visitas preliminares a la ubicación y la pérdida de productividad cuando las cosas se desmoronan. Un costo incalculable son las implicaciones personales del fracaso profesional en el ejecutivo anteriormente de alto desempeño, en la confianza en sí mismo, y en su potencial de liderazgo. Por último, un costo potencialmente mayor lo constituyen las dificultades impuestas al cónyuge y a la familia.[61]

EVALUACIÓN Y PREPARACIÓN DE EXPATRIADOS

A veces el fracaso es consecuencia de la mala planificación de la asignación al poner a la persona equivocada en el trabajo equivocado en el momento equivocado con las expectativas equivocadas. Otras veces se trata de una sorpresa, ya que circunstancias personales interrumpen lo que muchos vieron como algo seguro. Ambas situaciones estimulan a las empresas multinacionales para mejorar sus programas de evaluación y de preparación antes de la partida.

La evaluación suele concentrarse en la experiencia técnica de los expatriados, en su capacidad para hacer frente a nuevos entornos desafiantes, resolver dificultades personales o emocionales, y ajustar la vida familiar al ambiente en el extranjero. La creciente sofisticación de la gestión de recursos humanos ha reducido la tasa de fracaso de los expatriados debido a insuficientes conocimientos técnicos. De hecho, es rara la asignación extranjera que falla debido a que la HRM hizo un mal juicio de las calificaciones técnicas de un candidato.

Mejorar la comprensión desplaza la atención de la HRM hacia la preparación de los expatriados. La figura 20.5 alinea los principales puntos de tensión antes de la salida. Restablecer una vida social, sentirse solo y extrañar a amigos y familiares encabezan la lista. La HRM extrapola, a partir de estas preocupaciones de larga duración, que mejorando las habilidades y sensibilidades culturales mejora la posibilidad de lograr un ajuste exitoso y, por extensión, una asignación exitosa del expatriado.[62]

Hoy, la mayoría de las empresas multinacionales ofrecen preparación antes de la partida en forma de capacitación intercultural, familiarización con el destino y lecciones de idiomas. Incitan a los individuos a entender su propia cultura y la forma en que influye en su comportamiento, en lugar de concentrarse en las diferencias que puedan llegar a encontrar. Cada vez más, las empresas multinacionales usan programas en CD o basados en la web para facilitar la preparación. De hecho, 35 por ciento de las empresas dijo que proporcionaban capacitación basada en medios o en la web en 2010, un récord histórico.[63] La comodidad, la eficiencia y el costo proporcionan una excelente preparación antes de la partida así como el refuerzo en el país. Sin importar qué herramientas utilice, la administración de recursos humanos sigue una regla clara: ayudar a un expatriado a prepararse de una o todas las maneras le ayudará a prosperar en el extranjero.

La principal causa del fracaso de expatriados es la incapacidad de su cónyuge y su familia para adaptarse al país anfitrión.

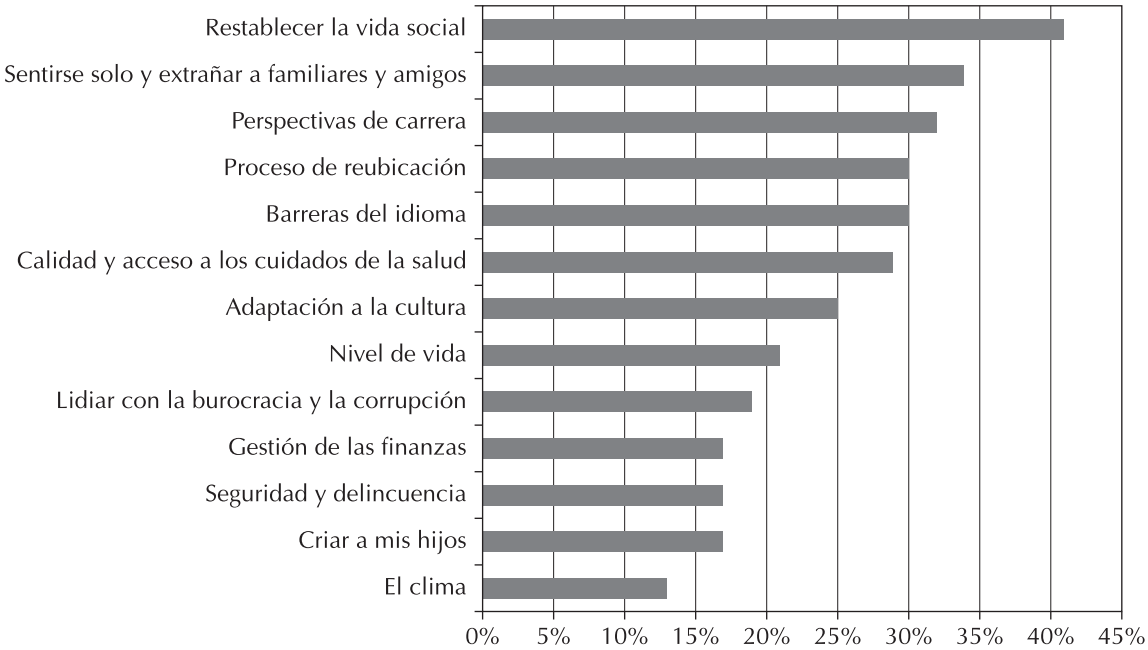
Un reto fundamental Generalmente, una asignación extranjera es más estresante para la familia que para los expatriados. De manera constante, la principal causa del fracaso de los expatriados es la incapacidad del cónyuge y de los hijos de adaptarse a la nación anfitriona. Los desafíos incluyen la educación de los hijos, el ajuste de la familia, y la resistencia y los lamentos del cónyuge por haberse mudado al extranjero. Cada vez más, la lucha de un cónyuge que previamente tenía un empleo por encontrar un empleo local plantea graves dificultades.[64]

Los expatriados comúnmente hablan de una dinámica recurrente. La abrupta separación de sus amigos, familia y carrera aíslan al cónyuge y a los hijos. Ello conduce a muchos a buscar al expatriado para brindarle compañerismo y seguridad. Sin embargo, las demandas del trabajo dan

FIGURA 20.5 Principales preocupaciones de los expatriados previas al traslado a su asignación extranjera

Una asignación extranjera es rica en oportunidades aunque esté plagada de desafíos. Antes de la partida al extranjero, los ejecutivos se preocupan por varias cuestiones —como se presenta en esta tabla—. Anticiparse a éstas y hacer ajustes tempranos mejora las probabilidades de tener una experiencia exitosa.

Fuente: HSBC Bank, International



por resultado poco tiempo para proporcionar apoyo adicional. A veces lentamente, a veces rápidamente, pero casi siempre la armonía familiar sufre a medida que el estrés se intensifica. Si se descontrola, el desempeño de los expatriados en el trabajo declina porque: "Si la familia comienza a desmoronarse, en algún momento el empleado comenzará a desmoronarse también".[65]

Como resultado, la administración de recursos humanos adopta un enfoque proactivo en la preparación de los expatriados, del cónyuge y de la familia. Sigue el proceso de ajuste de las familias y experimenta con maneras de minimizar su afectación. Los ejecutivos pueden ser enviados por corto plazo o en asignaciones de "viajero" donde no necesitan desarraigar a sus familias. Los movimientos para enviar a los expatriados más jóvenes o más viejos reconocen esta amenaza; los más jóvenes probablemente sean solteros mientras que con los más viejos los hijos han crecido y los cónyuges son más fáciles de complacer.[66] De hecho, sólo 47 por ciento de los expatriados fue acompañado por sus hijos en 2010, un mínimo histórico.[67]

Los preparativos antes de la partida y la capacitación pueden reducir la probabilidad de fracaso de los expatriados. Cada vez más, las actividades de preparación incluyen al cónyuge y demás miembros de la familia.

Programas de preparación Una mayor preocupación por el desempeño funcional llevó tradicionalmente a la gestión de recursos humanos a adaptar los programas previos a la partida hacia la mejora de habilidades técnicas y competencias administrativas. La cuestión de desarrollar la capacidad de adaptación se dejaba en su mayor parte al individuo. Un gerente interesado en una carrera internacional, a través de sus propios medios, encontraría la forma de viajar al extranjero, monitorear eventos mundiales, y socializar con personas de diferentes etnias, culturas y nacionalidades.[68] Cuando finalmente se colocaba en una asignación extranjera, este tipo de gerentes a menudo se desempeñaban bien.

Revisión de concepto

En el capítulo 11 explicamos el concepto de "La empresa como cadena de valor" y analizamos las estrategias mediante las cuales una empresa multinacional fortalece su posición competitiva. Aquí observamos que las EMN exitosas mejoran el desempeño mediante la vinculación del proceso de selección de los expatriados con las necesidades de su estrategia.

La variabilidad en el desempeño entre los expatriados, al destacar constantemente las diferencias en el entrenamiento previo a la partida, anima a las empresas multinacionales a ampliar la preparación más allá de las capacidades técnicas. La gestión de recursos humanos evalúa las capacidades de adaptación, la orientación internacional y las perspectivas, las preferencias geográficas o calificaciones de lengua extranjera.[69] Luego adapta la preparación para mejorar la comprensión de un expatriado de un país, elevar la conciencia cultural y desarrollar habilidades prácticas. Honeywell, por ejemplo, comienza por capacitar tempranamente a los expatriados potenciales y se concentra en las habilidades interculturales, incluyendo las necesarias para afrontar el choque cultural. Demos un vistazo a cada una de estas habilidades.



Comprensión general del país El entrenamiento de preparación más común es un resumen informativo sobre cómo funcionan las cosas en el país anfitrión. La transferencia de conocimientos especializados sobre los entornos reduce algo del miedo a lo desconocido. Los temas típicamente incluyen política, leyes, economía, prácticas de trabajo, opciones logísticas y situaciones sociales.[70] Algunas empresas multinacionales refrescan esta capacitación, a menudo a través de recursos basados en internet, unos meses después de que el expatriado comienza la asignación.

Las empresas multinacionales generalmente anclan sus programas de capacitación para transferir información específica sobre el país anfitrión, así como para mejorar la sensibilidad cultural del ejecutivo.

Sensibilidad cultural La capacitación cultural sensibiliza a los expatriados para ver los beneficios de trabajar con los ciudadanos del país anfitrión. Anima a encontrar mérito en las diferentes ideas, actitudes y creencias. Estas sensibilidades no les llegan de manera natural a todos. Por lo tanto, preparar expatriados a menudo requiere ayudarles a reconocer sus posibles prejuicios y sesgos. El reconocimiento, según dice el razonamiento, les ayuda a soportar el **choque cultural** —cierta insatisfacción que se percibe poco después de la llegada con la cultura anfitriona que, si no se aborda, puede deteriorarse en nostalgia, irritabilidad, arrogancia y desdén.

Cuando Michelle Brown abandonó Londres por un trabajo en Hong Kong, esperaba sumergirse en la nueva cultura. El movimiento, sin embargo, resultó desalentador. "Supongo que era bastante ingenua, pero Hong Kong fue un choque cultural completo", dice. "La humedad era imposible, los olores me enfermaban, había tanto que absorber y no todo era agradable".

Hoy, una empresa multinacional que no ofrece una preparación intercultural formal para sus asignaciones internacionales es atípica [71] Una tendencia emergente es incluir a las familias en la orientación intercultural, lo cual tiende a maximizar el rendimiento sobre la inversión y reduce al mínimo las probabilidades de fracaso del expatriado. En cualquier caso, desarrollar la conciencia interpersonal en el contexto de la capacitación intercultural de sensibilidad tiende a hacer que las personas sean más receptivas y tolerantes a los entornos extranjeros.

La clave para tener éxito en la transición a una asignación extranjera es dominar las nuevas formas de escolaridad, socialización y compras.

Habilidades prácticas La capacitación práctica tiene por objetivo familiarizar a los expatriados y sus familias con las rutinas de la vida en el país anfitrión. Cuanto antes desarrollen un patrón útil de escolaridad, socialización y compras, tanto mayor será la probabilidad de resistir el choque cultural. Esto es más fácil decirlo que hacerlo para muchos países. Los expatriados informan que India, Qatar, la Federación de Rusia y Arabia Saudita encabezan la lista en cuanto a la dificultad de establecer las finanzas, la salud, el alojamiento y los servicios públicos. Sudáfrica, Canadá, Tailandia y Australia son notablemente más fáciles.[72] Los expatriados mejoran su ajuste al consultar a expatriados anteriores en cuanto a sus éxitos y batallas y, una vez en el extranjero, socializar con grupos comunitarios locales.

Excepciones y anomalías Si todas las cosas se mantienen igual, las empresas multinacionales tienden a preparar de menos —en lugar de en exceso— a sus ejecutivos para que asuman sus responsabilidades internacionales. En algunas circunstancias, los directores reciben una capacitación preparatoria muy superficial, a menudo analizando informes y revisando recursos durante el vuelo hacia su nuevo hogar. Una empresa multinacional generalmente culpará de esta circunstancia a la urgencia de la situación, señalando que no hay tiempo suficiente para que los expatriados hagan un viaje de familiarización al país anfitrión, por no hablar de un perfil integral de su historia, cultura, política, economía, religión y el entorno empresarial. Por lo general, la oficina sede teme el rápido deterioro en el desempeño de la filial extranjera o la rápida pérdida de una oportunidad clave. Por lo tanto, distribuye rápidamente la ayuda, preocupándose más por la habilidad técnica que por el cociente intelectual cultural.

En última instancia, es importante tener en cuenta que algunas causas del fracaso de los expatriados son insuperables simplemente porque algunas personas no se ajustan bien a trabajar en el extranjero. Estar consciente de las diferencias, como se podría escuchar de un ejecutivo a punto de partir de Boston rumbo a Bangkok, no necesariamente significa la voluntad de adaptarse a ellas.

Los cambios en la socialización, logística y seguridad a menudo empujan a la gente mucho más allá de su zona de confort. Lo que sigue es el choque cultural y se intensifica la angustia emocional. Sencillamente, no obstante el *glamour* y las riquezas, o lo completo del entrenamiento previo a su partida, el estilo de vida del expatriado no es para todos. Para algunos, una aventura buscada se convierte en una sentencia estresante.

Punto

Aprender un idioma extranjero: ¿sigue siendo útil?

Punto **Sí** Cuando se pregunta sobre la importancia de las necesidades de saber lenguas extranjeras entre los empleados, muchos responden que tal competencia agrega valor profesional y personal.[73] Las encuestas informan que los gerentes que aprenden uno o más idiomas extranjeros encuentran nuevas formas de hacer aportaciones innovadoras. Aunque están lejos de tener fluidez, su voluntad de comunicarse en el idioma de los locales construye relaciones con los colegas, mejorando así su eficacia. Los partidarios señalan que los países tienen diferentes expectativas culturales y de negocios que sólo pueden ser descifradas a través de la lengua local.

Nuevas redes La aversión a los idiomas extranjeros, que muchos ven como algo que significa analfabetismo intercultural, excluye a los individuos de las redes empresariales influyentes, complica las relaciones con los funcionarios locales, y retarda la socialización con los compañeros de trabajo.[74] Trabajar en el extranjero es un reto en sí mismo; las limitaciones de idioma hacen que sea mayor el aislamiento.[75] Joan Pattle, de Microsoft, señaló que su incapacidad para hablar turco hizo que su tarea de siete meses en Estambul fuera muy sola, explica: "Uno no puede realmente mezclarse con los lugareños... [o] utilizar el transporte local porque no puede leer ninguno de los letreros".[76]

Simbólicamente, el esfuerzo para hablar el idioma local, no importa lo mal que uno lo haga, envía un mensaje cultural sutil pero esencial. Sólo haciendo un esfuerzo por decir unas pocas palabras en la lengua materna puede causar una buena impresión, enviando un mensaje subliminal de que "somos iguales".[77] Por otra parte, como lo puede atestiguar cualquier persona que haya luchado por aprender un idioma extranjero, los inesperados beneficios incluyen una buena dosis de humildad y respeto hacia los demás.

Nuevas formas de pensar Los partidarios de la habilidad en un idioma extranjero sostienen que aprender otro idioma es una experiencia personal enriquecedora. Estudiar otra cultura ilumina nuestros valores y perspectivas. Entender el idioma local y, en el proceso, la cultura local, clarifica las consecuencias de la globalización. El intercambio y la cooperación internacionales dependen de quienes poseen el conocimiento de la lengua extranjera.

Quizá más importante, aprender un idioma extranjero nos enseña que hay varias maneras de expresar un concepto, de interpretar una abstracción, y de dar sentido a una situación. Aprender una nueva manera de pensar, además de mejorar los intercambios con los proveedores, compradores, funcionarios y grupos de interés, afila las habilidades de negocios y refina la mentalidad global.

Nuevos requisitos Aunque no sea por el enriquecimiento, algunos dicen que aprender un idioma extranjero será pronto una necesidad competitiva. La expansión de enlaces internacionales y conexiones interculturales en un mundo globalizado hace que las habilidades lingüísticas sean cruciales para conseguir muchos trabajos y acelerar las carreras. En el contexto del amplio desempleo generalizado que ha resultado de la crisis financiera global, cualquier medio para distinguir las habilidades propias, como aquellas que demuestran capacidades lingüísticas, crea oportunidades.

Inevitablemente, algunos responden que la propagación de la habilidad de hablar inglés en todo el mundo significa que aquellos que ya lo hablan no necesitan preocuparse. Los críticos observan, sin embargo, que las tendencias de mercado castigarán, no privilegiarán, a quienes sólo hablen inglés. Terminarán por perder las ventajas que alguna vez tuvieron por estar entre los pocos angloparlantes nativos que podían hablar el idioma más útil del mundo empresarial. Los bilingües o multilingües ofrecerán lo mismo que los monolingües en inglés, pero con habilidades de lenguaje más ricas y más amplias perspectivas internacionales.

En algunas partes del mundo, los funcionarios han institucionalizado incentivos para apoyar este movimiento. Por ejemplo, la política oficial sobre los idiomas de la Unión Europea es "lengua materna más dos", por la cual se anima a los ciudadanos a aprender dos idiomas adicionales. La mayoría elige el inglés.

¿Cuál? En última instancia, uno se pregunta, ¿qué idioma debo estudiar? En la actualidad, el crecimiento en las posiciones expatriadas está pasando rápidamente de Europa occidental y Norteamérica al auge de las economías emergentes. A medida que las empresas multinacionales luchan por colocar a los expatriados en estos mercados de alto crecimiento, la competencia en idiomas como el hindi, mandarín y portugués se traducen en oportunidades de empleo y primas al salario. Finalmente, los empresarios pueden mirar alrededor de su ciudad natal y optar por los idiomas de rápida propagación como español, mandarín o árabe.

Contrapunto

Aprender un idioma extranjero: ¿sigue siendo útil?

Contrapunto **No** El predominio del inglés en todo el mundo indica que aprender un idioma extranjero es agradable, pero innecesario. Nos guste o no, el inglés se desempeña hábilmente en el mundo de los negocios, apoyado por el creciente número de quienes lo consideran como una alternativa práctica a su lengua materna. De hecho, alrededor de un cuarto de la población mundial habla algo de inglés, incluyendo los 400 millones que lo hablan como lengua materna y aproximadamente el mismo número para quienes es una segunda lengua.

Cuando se trata de dólares efectivos, sin embargo, el inglés predomina. Representa una proporción mucho mayor de la producción mundial que lo que representa por la proporción de hablantes nativos en el mundo. Aunque es la primera lengua de sólo 6 por ciento de la población mundial, quienes lo hablan generan más del 40 por ciento de

la producción mundial. Inexorablemente, el inglés se convierte en la *lingua franca* del mundo.

La opción preferida Las situaciones en la Unión Europea, donde más de la mitad de la población dice estar razonablemente versada en inglés, destacan esta tendencia. Entre los europeos nacidos antes de la Segunda Guerra Mundial, inglés, francés y alemán son casi igualmente comunes. Pero las personas de entre 15 y 24 años de edad tienen una probabilidad cinco veces mayor de hablar el inglés como lengua extranjera que alemán o francés. Añada a los nativos a aquellos que lo han aprendido, y cerca de 60 por ciento de los jóvenes europeos hablan a inglés "bien o muy bien".[78] Muchos prevén desarrollarlo aún más; más del 70 por ciento en una encuesta de 16 mil personas que viven en la UE estuvieron de acuerdo: "Todo el mundo debe hablar inglés".

Vemos tendencias similares en otros lugares. En 2005, India tenía la mayor población que hablaba y comprendía inglés del mundo. Ahora tiene la segunda población más grande que habla inglés de manera "fluida", después de Estados Unidos, y espera tener el número más grande del mundo de angloparlantes con fluidez dentro de una década. Incluso hoy, las películas indias, la mayoría de las carteleras de publicidad, y la educación superior son en inglés. Prácticamente todos los empleos bien remunerados en India requieren cierta comprensión del inglés.[79]

La opción predeterminada Aunque el inglés no es una lengua oficial en muchos países, se enseña más a menudo como segunda lengua. En la Unión Europea, el inglés es estudiado por los escolares (89%), seguido por francés (32%), alemán (18 por ciento), y español (8 por ciento).[80] Casi 200 millones de estudiantes en China están aprendiendo inglés en la escuela, y más de una quinta parte de los japoneses de 5 años asiste a clases de conversación en inglés. Países desde Chile hasta Mongolia pretenden volverse bilingües en inglés en la próxima década o en dos décadas. Colectivamente, con 2 mil millones de personas hablándolo o estudiándolo hoy, estamos al borde de una difusión masiva de la habilidad del inglés.[81]

La opción en línea El predominio del inglés se aprecia mejor en su predominio en internet, donde se puede hacer negocios en todo el mundo mediante la interfaz en inglés de su navegador preferido.[82] Más de 80 por ciento de las páginas de inicio en la web están en inglés. Las publicaciones de peso del mundo, como *Der Spiegel* y *China Daily*, ofrecen sitios web en inglés donde se presentan noticias y artículos de opinión traducidos. En un frente relacionado, la creciente sofisticación del software de traducción hace que la habilidad en lengua extranjera sea discutible para aquellos que prefieren utilizar su idioma local en internet.

La única opción Muchas empresas responden en el mismo sentido. *The Economist* informa que apenas menos de la mitad de los empleadores califica las habilidades lingüísticas como importantes —una tendencia vinculada a la lucha laboriosa por dominar un idioma extranjero—. La habilidad de lenguaje está calificada bien por debajo de las habilidades técnicas, de liderazgo y de desarrollo profesional al evaluar a un expatriado potencial; sólo la supera la motivación para trabajar en el extranjero.[83]

Finalmente, algunos dicen que el dominio de un idioma es fácil, pero en última instancia es una engañosa representación del potencial de un expatriado. Como señala el CEO de Schering-Plough: "He conocido a muchas personas que hablan tres o cuatro idiomas y, sin embargo, todavía tienen una visión muy estrecha del mundo. Al mismo tiempo, he conocido personas que hablan sólo inglés pero que tienen una verdadera pasión y curiosidad sobre el mundo y son muy eficaces en diferentes culturas".[84]

COMPENSACIÓN DE EXPATRIADOS

Si una empresa estadounidense transfiere a su gerente de finanzas que gana $325 mil al año en Miami a Shanghai, donde la tarifa en curso es de $175 mil, ¿qué sueldo deberá tener el gerente? Por otra parte, si un gerente de finanzas chino es transferido a Estados Unidos, ¿cuánto debería la empresa ofrecer pagarle? ¿Debería compensar en dólares o yuanes? ¿Cuál conjunto de beneficios sociales debe aplicarse? ¿Cómo debe resolver las políticas fiscales?

Éstas son algunas de las muchas preguntas de compensación a las que se enfrenta una empresa cuando envía expatriados. Administrar a una fuerza laboral internacional requiere que la gestión de recursos humanos resuelva diferentes niveles de paga, beneficios, programas de impuestos y requisitos previos. Por un lado, la HRM debe impedir que los ya altos costos de una asignación de expatriados se convierta en una espiral —en Estados Unidos las empresas multinacionales gastan casi $1.3 millones por expatriado en el transcurso de una asignación extranjera típica de tres años—.[85] Por otra parte, la HRM debe pagar a la gente lo suficiente para motivarlos, así como incentivar a la familia a mudarse al extranjero.

Ceteris paribus, la compensación puede hacer o romper la motivación del expatriado.

Con todas las cosas en igualdad de condiciones, la compensación puede determinar la probabilidad y el éxito de las asignaciones de expatriación. Se paga muy poco, y las personas se niegan a ir; si van, probablemente se puedan arrepentir. Si les pagan demasiado y los costos aumentan, los rendimientos se quedan cortos y las desigualdades en los salarios impulsan la discordia. Para complicar aún más el vínculo entre el desempeño y la paga se encuentra la correlación de débil a inexistente entre salarios más altos y un mejor desempeño. Más a menudo que no, cuanto mayor sea la paga, más durará una asignación de expatriado. Algunos gerentes, bastante contentos con prolongar un generoso estilo de vida, están menos ansiosos de volver a casa.[86]

La tarea que afronta la administración de recursos humanos, entonces, es sencilla: diseñar un paquete de compensación que anime a la gente a irse al extranjero, que le permita mantener



Una situación sorprendentemente común en Beijing: el letrero de una calle con indicaciones en mandarín e inglés. De hecho, a lo largo de Beijing hay un montón de señalizaciones con traducciones al inglés. A las personas que viajen a otro lugar: les deseamos buena suerte para que encuentren letreros igualmente útiles en Nueva York, Sao Paulo, o Mumbai.

Fuente: Cortesía de Daniel Sullivan

su nivel de vida, refleje la responsabilidad de la asignación extranjera, y asegure que el ingreso después de impuestos no caerá debido a la asignación extranjera. Desarrollar una solución, sin embargo, no es tan sencillo. La HRM debe equilibrar las necesidades financieras de la empresa con la necesidad de ofrecer un paquete atractivo de salario y beneficios, al tiempo que garantiza que el paquete conserva la igualdad salarial entre pares, promueve la igualdad entre los expatriados, compite con los paquetes que ofrecen los rivales de la industria y se puede administrar fácilmente. Por último, la HRM debe equilibrar su responsabilidad ante los objetivos de la empresa y las necesidades individuales con un plan de compensación de ganar-ganar.

La compensación no debe recompensar excesivamente ni castigar indebidamente a una persona por aceptar una asignación extranjera.

Tipos de planes de compensación Muchas empresas multinacionales, especialmente en Estados Unidos, aplican el **método de balance general** para la gestión de la compensación de expatriados.[87] Este enfoque desarrolla una estructura salarial que iguala el poder adquisitivo entre los países para que los expatriados tengan el mismo nivel de vida en su posición en el extranjero que el que tenían en casa, no importa a dónde los lleve su asignación.[88] Su principio fundamental es la ecualización: los expatriados no deben prosperar demasiado ni sufrir excesivamente por trabajar en el extranjero. También describe cómo la empresa ofrece incentivos financieros que compensan las diferencias cualitativas entre las ubicaciones de asignación.

El método más común para pagar a los expatriados es el método de balance general.

Tres métodos comunes para implementar un plan de compensación de balance general son el basado en el país de origen, el basado en la sede y el basado en el país anfitrión. Analicemos cada uno.

Método basado en el país de origen Este método basa la compensación de los expatriados en el sueldo de un trabajo comparable en su ciudad natal, manteniendo así la equidad con los colegas del país de origen y simplificando su eventual regreso. La evolución dinámica de la globalización desafía el enfoque del balance general del país de origen. Inicialmente fue diseñado para compensar a empleados y familias transferidos desde las empresas multinacionales con sede en Occidente hacia el mundo, que basa sus índices de costo de la vida y prestaciones de apoyo en movimientos de países de alto costo, como Inglaterra y Estados Unidos, para países

como Argentina o Arabia Saudita. El entorno global de hoy se caracteriza por los expatriados de muchas diferentes nacionalidades, distintas combinaciones de países sede y anfitrión, niveles salariales que varían y transferencias a o de la sede, así como un número creciente de transferencias entre filiales. Por lo tanto, las empresas multinacionales que aplican el método de balance general luchan por mantener la equidad de remuneración y la consistencia de beneficios entre sus poblaciones de expatriados en evolución.

La cambiante demografía de los expatriados complica cada vez más administrar eficientemente el método basado en el país de origen.

El método basado en el país de origen es el plan de compensación más prevalente, en particular para los expatriados enviados al exterior desde los mercados emergentes. Por ejemplo, los expatriados chinos no suelen disfrutar de paga y beneficios pródigos. El director general de China Unicom en Europa recibió su modesto sueldo chino más un pequeño subsidio por costo de la vida durante su asignación extranjera. Todo combinado, ascendió a 30 por ciento del salario de nivel de entrada local para su empresa.[89]

Método basado en la sede Una forma útil para modificar el método basado en la sede es establecer el salario de los expatriados en términos de un trabajo similar en la ciudad donde la empresa multinacional tiene su sede. Por ejemplo, si tiene la sede en Boston y asigna expatriados a sus oficinas de Londres, Santiago y Yakarta, le daría a cada uno un sueldo estructurado en términos del salario vigente en Boston. Este plan reconoce el cambio de vida que provoca una asignación extranjera y ayuda a los expatriados a vivir como lo habían hecho en su país de origen.

Método basado en el país anfitrión A veces llamado *precio de destino* o *localización*, este método afina la compensación de los expatriados basándola en las escalas salariales vigentes de la localidad extranjera. Básicamente, el expatriado comienza con un salario equivalente al de un ejecutivo local con responsabilidades similares, luego se le agrega cualquier bono por servicio exterior, subsidios adicionales, beneficios del país de origen y la compensación de impuestos que se haya negociado. Operativamente, el método basado en el país anfitrión paga menos a los expatriados con el fin de reducir las tensiones entre ellos y sus colegas del país anfitrión. Este plan también mejora el rendimiento que obtiene la compañía en su inversión. Sin embargo, no es tan lucrativo para los expatriados como los otros planes de compensación. PwC, por ejemplo, utiliza el método basado en el país anfitrión para los expatriados en su programa EPIC. PwC mejora sus ofertas ayudando con la inmigración, reubicación, el idioma y la capacitación intercultural.

Aspectos clave de la compensación de expatriados La tabla 20.4 ilustra un paquete de compensación típico. Los expatriados negocian su paquete en términos de un sueldo base, una prima de servicio exterior, varios subsidios, beneficios adicionales, diferenciales de impuestos y prestaciones. Vamos a revisar cada uno.[90]

TABLA 20.4 Compensación de un expatriado: paquete común de salario y beneficios

Las estimaciones reflejan el siguiente escenario: una empresa multinacional basada en Denver asigna un ejecutivo estadounidense para dirigir su filial de Tokio. En Estados Unidos, el ejecutivo, que tiene un cónyuge que trabaja y dos hijos, percibe un ingreso anual de $150 mil. El siguiente balance general demuestra cómo la administración de recursos humanos organiza su compensación para la asignación extranjera.

Costos directos de compensación	
Salario base	$150 000
Prima por servicio exterior	25 000
Diferencial de bienes y servicios	120 000
Vivienda	97 000
Impuestos de Estados Unidos (hipotéticos)	(38 000)
Costos pagados por la empresa	
Educación (escuela para dos niños)	30 000
Impuestos sobre la renta japoneses	115 000
Costos de la mudanza y transferencia	47 000
Costos varios (por ejemplo, transporte y almacenamiento; honorarios por venta de casa o administración de propiedades; capacitación cultural, práctica y del idioma; viaje de orientación previo a la asignación, asistencia en el destino)	85 000
Subsidio del cónyuge que trabaja	75 000
Viaje anual a casa (boletos de avión para cuatro, hotel y comidas)	15 000
Seguro médico adicional, complementos de pensión, cobertura de evacuación	20 000

Salario base El sueldo base de un expatriado normalmente cae en el mismo rango que un trabajo similar en el país de origen. Se paga ya sea en la moneda del país de origen o en moneda local.

Prima por servicio exterior Una prima de servicio *exterior*, que a menudo se le llama *prima de movilidad*, es un incentivo otorgado en efectivo para compensar las molestias de la mudanza a un nuevo país, de vivir lejos de la familia y los amigos, enfrentando los desafíos cotidianos de la nueva cultura, el idioma, las prácticas de trabajo, el trato con las personas, y la realidad de que, en última instancia, tendrán que volver a interrumpir su vida al regresar. Las asignaciones de largo plazo generalmente califican para recibir una prima de movilidad; raramente lo hacen las asignaciones de corto plazo. Típicamente, la prima se expresa como un porcentaje del salario base anual (entre 5 y 15 por ciento), y varía según sea una transferencia intrarregional o intercontinental.

Diseñar paquetes de compensación para expatriados hace que la HRM considere una variedad de temas tales como:

- Salario base.
- Prima por servicio exterior.
- Prestaciones.
- Diferenciales de impuestos.

Diferenciales de impuestos Las diferentes políticas de impuestos requieren que las empresas multinacionales ajusten la compensación para que los ingresos después de impuestos de los expatriados no sufran por los impuestos de una asignación extranjera. La igualación de impuestos es un componente costoso de la compensación de los expatriados. Si no hay ningún tratado de impuestos recíproco entre los países de origen y de acogida, los expatriados pueden estar legalmente obligados a pagar el impuesto sobre la renta a ambos gobiernos. En estos casos, las empresas multinacionales normalmente pagan los impuestos en el país anfitrión. Prácticamente, las empresas monitorean las variaciones en el código fiscal. Por lo general, las autoridades fiscales regulan las cuestiones relativas a los procedimientos de declaración, información financiera y las sanciones por incumplimiento.

Una parte importante de las asignaciones de largo plazo, la política fiscal, es crucial en la administración de las asignaciones de empleados viajeros y de corto plazo. Por ejemplo, las autoridades fiscales chinas estipulan que un expatriado que lleve menos de 30 días continuos dentro o más de 90 días acumulados fuera de China por cada año fiscal no se considerará como que estuvo en China durante ese año fiscal. En consecuencia, los ejecutivos monitorean su tiempo allí, dando seguimiento de sus fechas de llegada y salida.

Beneficios complementarios Las empresas ofrecen a los expatriados el mismo nivel de beneficios médicos y de retiro en el extranjero que los que han recibido en casa en lugar de los habitualmente otorgados en el país anfitrión. Sin embargo, la mayoría de las empresas multinacionales amplían estos beneficios para afrontar contingencias locales, tales como cubrir el costo de transferencia de expatriados enfermos o familiares a instalaciones médicas adecuadas.

Subsidios Enviar un ejecutivo a una asignación internacional impone una costosa logística y un considerable estrés. Las empresas multinacionales ajustan el paquete de compensación total con una variedad de subsidios, descritos a continuación, que ayudan a reducir las dificultades que enfrentan el expatriado y su familia.

Los subsidios dan a la HRM la flexibilidad necesaria para adaptar el plan de compensación para enfrentar situaciones especiales. Los subsidios a menudo implican:

- Costo de la vida.
- Vivienda.
- Apoyo al cónyuge.
- Privaciones.

Subsidio por costo de la vida Los expatriados reciben un subsidio por costo de la vida (llamado a veces "diferencial de bienes y servicios") para que no sufran una disminución en su nivel de vida por los fuertes gastos de una ciudad en particular (Londres o Lagos) o determinado país (Suiza).[91] Algunas empresas reducen el diferencial de costo de la vida con el tiempo, razonando que a medida que los expatriados se adaptan a su entorno deben adoptar prácticas de compras locales, como la sustitución de artículos provenientes de un mercado del vecindario en lugar de productos envasados importados.[92]

Un paquete de compensación justo y consistente refleja el costo de la vida en la ciudad extranjera asignada. La gestión de recursos humanos lo diseña dado el costo vigente de los bienes y servicios, incluyendo vivienda, transporte, alimentos, ropa, artículos para el hogar y entretenimiento en un lugar en particular.[93] Con la configuración de Nueva York como el punto de referencia, las estimaciones del costo de la vida para 214 ciudades alrededor del mundo indican que Luanda, Angola, es la ciudad más cara del mundo para los expatriados, seguida por Tokio, Ndjamena (Chad), Moscú y Ginebra. Las menos costosas son Karachi e Islamabad en Pakistán, Managua en Nicaragua, La Paz en Bolivia y Addis Abeba en Etiopía.[94] La tabla 20.5 informa sobre datos regionales.

Subsidio de vivienda Mudarse de, digamos, una ciudad de precio moderado como Salt Lake City a una de alto precio como Singapur, es una venta difícil de realizar a los posibles expatriados. Un subsidio de vivienda asegura que su acostumbrada calidad de vivienda se duplicará. Los costos de vivienda varían debido a las condiciones de hacinamiento que elevan los precios de la

TABLA 20.5 Las cinco ciudades más caras para los expatriados por región

Los ejecutivos que se mudan de un punto a otro a menudo se topan con diferentes costos de la vida. Los asignados a las siguientes ciudades, organizadas por regiones de mercado, informan que los rangos locales del costo de la vida están entre los más altos del mundo.

Continente americano	Asia y el Pacífico	Europa	Medio Oriente y África
Sao Paulo, Brasil	Tokio, Japón	Moscú, Rusia	Luanda, Angola
Nueva York, Estados Unidos	Osaka, Japón	Ginebra, Suiza	N'Djamena, Chad
Río de Janeiro, Brasil	Hong Kong, Hong Kong	Zúrich, Suiza	Libreville, Gabón
La Habana, Cuba	Singapur, Singapur	Copenhague, Dinamarca	Victoria, Seychelles
Los Ángeles, Estados Unidos	Seúl, Corea del Sur	Oslo, Noruega	Tel Aviv, Israel

tierra, así como a la escasez de viviendas aceptables para los expatriados.[95] Los occidentales pagan sobreprecios altos en algunas partes de Asia para alquilar un alojamiento con baños y cocinas de estilo occidental.[96]

Subsidio al cónyuge Un subsidio apoya la búsqueda de empleo y capacitación intercultural del cónyuge. En algunos casos, ayuda a compensar la pérdida de ingresos debido a la pérdida de empleo del cónyuge o a su separación del puesto de trabajo.[97] Aproximadamente una cuarta parte de las empresas multinacionales proporcionan a los cónyuges ayuda de búsqueda de empleo, a menudo a través de redes con otras multinacionales. Se está volviendo cada vez más difícil para los cónyuges anteriormente empleados encontrar empleo durante las asignaciones extranjeras. Llegando al nivel más bajo, sólo 9 por ciento de los cónyuges, en comparación con el promedio histórico de 14 por ciento, se emplearon tanto antes como durante las asignaciones.[98] Las dificultades surgen debido a las condiciones económicas, ubicaciones y diferencias de idioma y culturales. Las complicaciones de inmigración y visas desalientan aún más a los potenciales empleadores.

Las empresas multinacionales a menudo ofrecen compensaciones o beneficios adicionales a los empleados que trabajan en ubicaciones remotas y peligrosas.

Subsidios por dificultades Los expatriados asignados a entornos difíciles o lugares peligrosos típicamente califican para un subsidio por dificultades. Vivir en ciertos entornos plantea graves dificultades, por ejemplo duras condiciones climáticas o de salud, o cuando se expone a los expatriados a amenazas de seguridad.[99] Por ejemplo, el personal expatriado de muchas de las empresas multinacionales, debido a sus altos perfiles, ha sido objeto de secuestro y asalto. Los subsidios por dificultades, o como algunos los llaman, paga de combate, incluyen el seguro de rescate, programas de capacitación de seguridad, y sistemas de alarma y guardias de seguridad.[100] A veces, los expatriados encuentran que las condiciones de vida son deficientes comparadas con las de casa, así que califican para un subsidio por dificultades. También se pueden recibir varios subsidios. Las opciones populares incluyen subsidios de viaje que permiten a un expatriado y a su familia ir a casa periódicamente, o subsidios de educación para financiar las escuelas de mayor calidad.

Revisión de concepto

La creciente escala y el alcance de la globalización, impulsados por la creciente conectividad física y cibernética de los países analizada a lo largo de este texto, desdibuja cada vez más la idea de los expatriados. Donde una vez los extranjeros parecían extranjeros, hoy parecen casi habituales en muchos pueblos. En consecuencia, hay menos necesidad de pagar primas a las personas para que vayan a lugares que son cada vez más similares.

Tendencias en los subsidios Estimuladas por las presiones de costos y los mercados de trabajo inestables, las empresas multinacionales han comenzado a reducir la variedad y extensión de los subsidios a los expatriados. Las primas de servicio exterior, por ejemplo, se han eliminado en muchas compañías. La globalización mueve a muchos empleados a mantener su carrera trabajando en el extranjero, mientras que más individuos ven las asignaciones internacionales como una oportunidad para desarrollar habilidades empresariales y cualidades de liderazgo. Estas personas están más dispuestas a ir al extranjero por menos compensación; de hecho, una encuesta encontró que 81 por ciento creen que ampliar sus horizontes y ganar experiencia de vida, y no las ganancias financieras, son los beneficios más importantes de una asignación en el extranjero.[101] En consecuencia, las asignaciones de expatriados han "pasado de ser especiales y únicas, donde se les arrojaban montones de dinero, a ser una parte cotidiana de la empresa".[102]

Las técnicas de reducción de costos incluyen abandonar beneficios y subsidios (muchas de las empresas multinacionales con operaciones en Europa ahora tratan el continente como si fuese un solo país) y recortar los subsidios por "dificultades" para los lugares que no son tan difíciles como lo fueron alguna vez, como una asignación en Praga o Shanghai. El llamado a reducir el pago y las gratificaciones continuará, impulsado por las presiones por economizar tanto como por una oferta creciente de ejecutivos de países en desarrollo deseosos de trabajar en todo el mundo.

Complicaciones de la compensación Aparte de más de 1700 expatriados en más de 50 países, Unilever tiene más de 20 mil gerentes distribuidos en más de 90 países.[103] ¿Debería pagar a los ejecutivos ubicados en diferentes países de acuerdo con las normas vigentes en cada país? Alternativamente, ¿debería igualar los salarios para cada puesto a nivel mundial? Los factores culturales, jurídicos y reglamentarios complican la compensación de los gerentes en el extranjero. Idealmente, la sistematización de programas de salarios y beneficios, mientras elimina las inconsistencias, permite hacer planes de indemnización justa y equitativa. Se ha avanzado considerablemente en la última década; los salarios para puestos similares varían sustancialmente menos entre países.

Las empresas multinacionales luchan para determinar el grado adecuado al que deben igualar el sueldo para el mismo tipo de trabajo que se realiza en diferentes países.

Aun así, las diferencias culturales y regulatorias requieren adaptar el pago basado en el desempeño por país y región. En particular, estas situaciones desafían a las empresas que aplican una política geocéntrica de dotación de personal. Las estrategias globales y trasnacionales dependen del desarrollo de un grupo de gerentes internacionales, y es muy probable que el grupo incluya diferentes nacionalidades. La cuestión es si todos los gerentes que realizan el mismo trabajo pero en diferentes localidades deben recibir el mismo salario. Para Nokia, de Finlandia, digamos, esto requeriría compensar a sus gerentes extranjeros, sin importar dónde trabajen, en términos de niveles salariales finlandeses. Si Nokia decide no desarrollar un acuerdo equitativo, probablemente obtenga expatriados mal pagados que se resientan con sus contrapartes mejor remuneradas.

Las empresas que apliquen políticas de dotación de personal etnocéntricas o policéntricas, aunque en gran parte son inmunes a estas distorsiones, también ajustan sus programas de compensación por las diferencias nacionales. Si no lo hacen, entonces pueden pagar a alguien más de lo necesario para persuadirle a ir al extranjero. Las disparidades de pago para las personas que hacen los mismos trabajos debilitan la motivación de los gerentes ubicados en el país de origen o en el anfitrión. Aunque la empresa con una política de dotación de personal etnocéntrica o policéntrica puede tener pocos expatriados, el probable crecimiento en sus actividades internacionales hará cada vez más engorroso administrar los paquetes de compensación extranjeros sobre una base individualizada caso por caso.

Las formas de compensación total y parcial varían notablemente entre países.

Compensación de los CEO Las prácticas de compensación de la alta dirección establecen estándares en toda la empresa. En Estados Unidos, los CEO disfrutan de los paquetes de pago más grandes y completos, tanto en términos de compensación base como de remuneración total. En Francia, Alemania, Italia, Suiza y Reino Unido también tienen niveles más altos de remuneración total que sus pares de otros lugares. Este modelo inspira a la imitación; en Asia y América Latina las empresas multinacionales están instituyendo prácticas de pago similares, particularmente el uso de pago basado en el desempeño, el cual vincula la compensación a los resultados de negocios.

Las diferencias persisten. Los incentivos a largo plazo, tales como opciones sobre acciones restringidas, son populares en Estados Unidos pero no en Alemania. Sin embargo, los gerentes alemanes a menudo reciben compensaciones que no reciben los gerentes de Estados Unidos, como subsidios de vivienda y pago parcial de los salarios fuera de Alemania, ninguna de las cuales está sujeta a impuestos. Asimismo, los países con agresivas tasas de impuestos sobre la renta personal estimulan a los empleados a solicitar planes de pago que reducen los salarios de base gravable a favor de los beneficios exentos de impuestos. En última instancia, a medida que las empresas multinacionales de más países se vuelven más multinacionales, compiten a nivel mundial por el talento ejecutivo. Asimismo, las empresas locales deben adaptar su compensación para retener a los ejecutivos. Por lo tanto, la convergencia en las prácticas de compensación es la orden del día.

REPATRIACIÓN DE LOS EXPATRIADOS

El proceso de repatriación a menudo es un desafío inesperado para los expatriados y su familia.

Las empresas multinacionales aplican enfoques de dotación de personal que crean un ciclo de eventos: selección de expatriados, preparación antes de la partida, diseño motivador del paquete de compensación y un plan para traer al ejecutivo de regreso intacto y con buen ánimo. La última tarea, la **repatriación**, define el proceso de reintegración del expatriado en la empresa sede al terminar la asignación extranjera. El éxito en cada etapa del ciclo, no sólo al inicio, es vital. El éxito constante da soporte a un ciclo autosustentable, por el que los empleados que regresan comparten su entusiasmo, conocimiento y experiencias con sus colegas. Los ejecutivos de alto desempeño, al ver las virtudes de una asignación internacional, son más receptivos ante la perspectiva de trabajar en el extranjero.

Regresar a casa de una asignación en el extranjero puede ser gratificante en el terreno profesional. También está plagado de dificultades.

El sistema de repatriación funciona para muchos. Entre un cuarto y un tercio de los expatriados que vuelven creen que su experiencia internacional impulsó su trayectoria. Las promociones más rápidas y obtener nuevos puestos con mayor facilidad son beneficios citados comúnmente. De hecho, casi uno de cada cuatro expatriados que regresan a casa es promovido en su primer año de repatriación.

Para otros, el sistema de repatriación se queda corto. Las promociones son raras y es común el esfuerzo inútil. Una encuesta de ejecutivos repatriados que completaron con éxito su misión en el extranjero reveló que a más de un tercio se le asignaron tareas temporales tres meses después de regresar a casa, casi el 80 por ciento creía que su nuevo trabajo era una degradación de su asignación extranjera, y más del 60 por ciento sintió que no tenían oportunidad de transferir su experiencia internacional a su nuevo trabajo. Un porcentaje sorprendente de estos ejecutivos previamente exitosos emigra a otras empresas. En 2010, casi 40 por ciento abandonó su empresa dentro del año siguiente a su regreso del extranjero (el promedio en 15 años es del 22 por ciento), mientras que otro 25 por ciento abandonó entre el primero y el segundo años.[104]

Las explicaciones para estas anomalías citan comúnmente la mayor preocupación de las multinacionales en preparar y pagar a los trabajadores para su asignación extranjera que la preocupación por apoyarlos a su regreso.[105] La anticipación, oportunidad y preparación antes de la salida reciben atención de una serie de funciones de apoyo. La parte trasera del ciclo es mucho menos prominente y prometedora. Regresar a casa puede deteriorarse para convertirse en una parte decepcionante de la asignación. Irónicamente, las empresas están bien conscientes de este déficit. La mayoría ve la repatriación como importante, sin embargo, sólo 20 por ciento concluye que la gestionan eficazmente para el ejecutivo o para la empresa.[106]

Sin duda, la colocación del empleo domina las preocupaciones de la repatriación. El estrés se presenta también en cuanto a ajustarse de nuevo a la organización de origen, a los cambios en las finanzas personales y al reajuste a la vida en el país. Demos un vistazo a cada uno de estos aspectos.

La repatriación tiende a causar dificultades laborales, financieras y de adaptación social.

Reajuste a la organización del país de origen Regresar a la oficina anterior plantea problemas en varios niveles para los expatriados. Los repatriados pueden encontrar que sus ex compañeros han sido promovidos por encima de ellos; podrían disfrutar de menor autonomía cuando vuelven a ser "un pequeño pez en un gran estanque". Los colegas pueden cuestionar si han mantenido sus conocimientos de mercado de vanguardia y sus habilidades técnicas durante sus "vacaciones" en el extranjero. Pueden luchar para unirse de nuevo a una red de la oficina que podría no saber muy bien qué hacer con ellos. En estos casos, a menudo se crea resentimiento conforme los ejecutivos razonan que han trabajado arduamente para progresar como profesionales, que sacrificaron mucho por la empresa, y que tienen derecho y merecen una promoción.

Una causa clave de tensión es la sospecha de que estar "fuera de la vista en el extranjero" resulta ser "fuera de la mente al volver a casa". Este miedo conduce a muchos ejecutivos que están en rápido ascenso a rehusar una asignación de expatriados. Efectivamente, irse al exterior significa salir del centro de poder. Un ejecutivo explica: "Las EMN colocan gente en el extranjero y luego se olvidan de ella. En todo caso, el avance es aún más difícil para los expatriados cuando regresan a la sede, después de haber perdido oportunidades de relacionarse con la alta dirección".[107]

Esta situación causa estragos en las culturas, particularmente en las de tipo colectivista, donde el estar presencialmente con las personas adecuadas es fundamental para ganar promociones. Algunos pueden interpretar realmente una asignación en el extranjero como si los empujaran fuera de la vía rápida al botarlos en un mercado lento y de la periferia —digamos, del auge en Australia a la madurez en Bélgica.

Más de la mitad de los expatriados que regresan informan que su compañía había sido imprecisa sobre el proceso de repatriación, sus empleos pendientes y el progreso de su carrera futura. Las empresas multinacionales responden que la repatriación las pone entre la espada y la pared. La oficina del expatriado no puede simplemente quedarse vacante. Las medidas de reducción de costos, las fusiones o adquisiciones, cambian los planes de la empresa y, por extensión, sus planes para los expatriados. Asimismo, es injusto que permitan a los empleados repatriados sacar a la fuerza a sus "sustitutos" a su regreso.

Aun así, los expatriados suelen quedarse si la empresa les da posibilidades de aplicar sus conocimientos.[108] Cada vez más, las sedes obligan a los expatriados a asumir más responsabilidad a cambio de su regreso, alentándolos a menudo para pasar una temporada en la oficina antes de completar su asignación en el extranjero.

Cambios en las finanzas personales Los cambios en las finanzas personales pueden ser impresionantes al volver a casa. La mayoría de los expatriados disfrutan de ricos beneficios durante su asignación extranjera. Muchos viven en vecindarios exclusivos, envían a sus hijos a escuelas prestigiosas, emplean ayuda doméstica, socializan con las élites, y todavía ahorran una buena cantidad. Regresar a casa con un plan de compensación razonable y muchos menos beneficios y privilegios puede resultar desalentador.

Reajuste personal El reajuste a la vida en casa es estresante.[109] Los problemas emergen a medida que los expatriados y sus familias que regresan experimentan el "choque cultural inverso". Ambos necesitan volver a aprender algo de lo que alguna vez daban por sentado. Mientras tanto, los niños pueden batallar para encajar en el sistema escolar local, mientras que los cónyuges pueden sentirse aislados o ajenos a la carrera o a amigos que, una vez más, dejaron atrás.

MANEJO DE LA REPATRIACIÓN

Las empresas multinacionales no están ciegas ante los problemas de repatriación. Ignorarlos no es una opción. Cuanto mayores sean las dificultades que enfrenten los expatriados al volver, mayor será la dificultad de convencer a otros de que acepten las asignaciones internacionales. Las encuestas informan que tres de cada cuatro empresas multinacionales han redactado políticas de repatriación, mientras que 95 por ciento han identificado nuevos puestos de trabajo dentro de la empresa para los expatriados que regresan.[110]

Algunas compañías, como Dow Chemical, prometen que los empleados repatriados volverán a puestos de trabajo al menos tan buenos como los que dejaron atrás. Otros integran las asignaciones en el extranjero a la planificación de la carrera y desarrollan programas de tutoría para cuidar los intereses nacionales de los expatriados. El programa EPIC de PwC depende de varias redes de seguridad, asegurando a los participantes que "mecanismos de apoyo inigualable" salvaguardan sus carreras.[111] Antes de aceptar una asignación internacional, los participantes en EPIC están vinculados a un mentor en casa y a un colega que espera su llegada en el extranjero para ayudar a que la transición se realice sin tropiezos. Ambos ayudantes comparten la responsabilidad de apoyar el desarrollo de carrera de los expatriados. Asimismo, Avaya encomienda al gerente que originalmente patrocinó a un expatriado la tarea de ayudarle a encontrar un trabajo cuando llegue su repatriación. Sin duda, Avaya se preocupa por el plan de carrera de los expatriados. La fría economía también desempeña un papel, dada la posición de Avaya de que "ha invertido en esta persona. Dejarlo en el extranjero o perderlo ante otra compañía es un desperdicio de dinero".[112]

Sin embargo, las estadísticas muestran que muchos expatriados están infelices a su regreso. Si se les presiona para que determinen dónde comienza la descomposición de la repatriación, identifican la dificultad de regresar al trabajo adecuado. Un informe concluye: "Quienes han pasado dos años trabajando de diferentes formas a través de varios mercados y culturas no siempre están felices de volver al mismo escritorio y a las mismas perspectivas. En este vacío de dirección, muchos tienen un 'bamboleo' en su carrera, y entonces abandonan [la empresa] a través de un mercado de reclutamiento en el que su experiencia está cada vez más vista como algo valioso".[113]

La gestión personal de la carrera, por lo tanto, es vital tanto para ser seleccionado para una asignación extranjera como para lograr un triunfante regreso. Recuerde de nuestro caso de introducción la experiencia de Bryan Krueger, quien aceptó una asignación de cuatro años en Tokio sin garantía de obtener una promoción al regreso. Krueger fue concienzudamente "proactivo", hizo relaciones con avidez, manteniéndose al día con los eventos en la sede y visitando ésta cada que tenía oportunidad. La pasividad es peligrosa; navegar por la repatriación requiere un sentido agudo de sus aspectos positivos y negativos —antes de partir, estando en el extranjero y sobre todo antes de regresar a casa.[114]

Revisión de concepto

Los capítulos 3 y 4 destacan los factores políticos, jurídicos y económicos que contribuyen al perfil cambiante de los mercados de alto crecimiento. El capítulo 17 analiza nuevos pliegues en las estrategias de fabricación global y de administración de la cadena de suministro que respondan a este perfil cambiante. Estas tendencias conducen a algunas multinacionales a adelantarse a los problemas de repatriación, mediante un cambio en sus políticas de dotación de personal de expatriados para reclutar a más gente local para dirigir las operaciones locales.

La principal causa de frustraciones por repatriación es encontrar el trabajo adecuado para el ejecutivo que regresa.



Viendo a
Futuro Capacidad intelectual: ¿fugas, circulación o rendimientos?

A medida que capital, tecnología e información se vuelven más móviles entre países y empresas, el desarrollo ejecutivo explica cada vez más las diferencias competitivas. En consecuencia, el acceso de las empresas a personal mejor calificado y su retención se vuelven más importantes conforme se enfrenta el desafío de contratar y retener a trabajadores altamente calificados.

Las poblaciones de trabajadores crecerán mucho más rápido en las economías emergentes que en los países más ricos hasta el año 2030 (siendo China la notable excepción). Al mismo tiempo, el número de jubilados en los países más ricos crecerá a medida que la gente viva más tiempo y se jubile más temprano en cuanto a la edad. Las personas también requerirán más educación para tener derecho a mejores empleos. Estas tendencias indican que habrá menos gente para hacer el trabajo productivo en los países más ricos. Los países ya intentan ajustarse, participando en una variedad de programas de educación y formación.[115] Aun así, estos programas suponen consecuencias sociales y económicas a las que deben adaptarse las empresas multinacionales.

Fuga de cerebros

Un ajuste podría ser que los países más ricos fomentaran la emigración desde las economías emergentes que luchan para poder generar suficientes empleos dada su creciente fuerza de trabajo. En Canadá, Estados Unidos y partes de Europa occidental, ha habido una migración interna de largo plazo, tanto legal como ilegal, de trabajadores extranjeros de las economías emergentes. Estos movimientos generan costos de asimilación dentro de los países más ricos y, para el desarrollo de las economías, una fuga de cerebros a medida que su gente altamente calificada emigra hacia otros países. Algunos, sin embargo, sugieren que la emigración beneficia a todos porque fomenta la circulación de cerebros entre las economías más ricas y en desarrollo.[116]

A medida que las consecuencias de la crisis financiera se han extendido, el aumento del desempleo en los mercados avanzados ha alterado los patrones de migración. La preocupación por crear puestos de trabajo para los locales a menudo deriva en la exclusión de los extranjeros que aspiran a esas posiciones.

Esta situación es particularmente evidente en la industria estadounidense de alta tecnología, que ha dependido ampliamente de trabajadores extranjeros para dotar de personal a las operaciones realizadas en Estados Unidos. La industria sostiene que Estados Unidos no produce suficientes científicos e ingenieros para satisfacer su demanda; y la evidencia sugiere que esto es cierto, dado que más del 60 por ciento de los estudiantes de doctorado en ciencias computacionales en Estados Unidos son internacionales. Sin embargo, ante el clamor de los votantes que buscan empleo, así como de las llamadas nacionalistas para poner a los estadounidenses a trabajar en Estados Unidos, el Congreso impuso reglas sobre la inmigración de trabajadores extranjeros en Estados Unidos. En particular, restablece el régimen de visas H-1B, que es el permiso de visa necesario que permite a las empresas de Estados Unidos emplear temporalmente a trabajadores extranjeros altamente calificados.[117]

Los tiempos de desaceleración económica suelen ver a los trabajadores desempleados culpando a los trabajadores extranjeros de su situación. Bajo este escenario, las empresas tendrán que dedicar más tiempo a conseguir permisos de trabajo y a integrar distintas nacionalidades a su fuerza laboral.

Amenazas de ahorro de mano de obra

Otro ajuste potencial en los países más ricos es el empuje continuo hacia la adopción de la robótica y otros procesos que ahorran mano de obra.[118] Aunque esto puede ayudar a resolver algo de la escasez de trabajadores, intensifica la necesidad de las empresas de tener trabajadores que dominen más altos niveles de habilidad. Los trabajadores menos preparados probablemente enfrentarán pocas perspectivas de "buenos empleos", de tal modo que los empujará a competir con los inmigrantes por puestos de trabajo menos atractivos y de menor paga.

Las brechas entre ricos y pobres podrían ampliarse dentro de los países más ricos, así como entre los países y las economías emergentes. En este escenario, las crecientes filas de pobres probablemente cabildeen ante los gobiernos para presionar a las empresas a que cambien el desarrollo tecnológico y lo alejen de las prioridades ahorradoras de mano de obra.

Circulación cerebral

Un tercer ajuste posible está acelerando la migración de negocios hacia las economías emergentes para aprovechar las ricas fuentes de mano de obra barata y productiva. Al mismo tiempo, las economías emergentes pueden idear formas de apoyar la circulación de cerebros o, si no lo consiguen, para detener la fuga de cerebros. Cualquier enfoque cambiará más puestos de trabajo de producción de nivel básico desde los países más ricos hacia sus contrapartes emergentes.[119]

Si tienen éxito, los gerentes que regresan a sus países probablemente cambiarán muchos empleos no calificados hacia su mercado nacional. Los gobiernos de los países más ricos enfrentarán entonces el problema de trabajadores insuficientemente calificados que se verán ante perspectivas de empleo deterioradas.[120] ■

Tel-Comm-Tek (TCT)[121]

CASO

En mayo de 2011, Mark Hopkins de Tel-Comm-Tek (TCT) India, una empresa multinacional con sede en Estados Unidos, anunció su retiro. En ese momento era el director de operaciones de la subsidiaria de TCT ubicada en India. Durante su mandato, Hopkins había impulsado el impresionante incremento en crecimiento, participación de mercado y rentabilidad de la operación en India. Con el anuncio, TCT comenzó a buscar a su reemplazo.

TCT: una breve introducción

TCT fabrica una variedad de pequeños equipos de oficina en 12 países. Distribuye y vende productos como máquinas copiadoras, unidades de dictado, impresoras láser y trituradoras de papel en todo el mundo. Muy recientemente, reportó ventas en más de 85 países. TCT ha estado en India desde principios de la década de 1990. Originalmente, carecía de su propia operación en el país, y dependía de agentes locales para vender y dar servicio a sus productos. Los incrementos en las ventas condujeron a TCT India a abrir una filial comercializadora en Nueva Delhi en 1998 (vea el mapa 20.1). Desde entonces, la floreciente industria de tecnología de información de India ha potenciado sus ventas. Los pronósticos vieron esta aceleración en la siguiente década. La sede pronosticó que TCT India se convertiría en el punto central de sus operaciones de expansión en Asia. Colectivamente, estas tendencias llevaron a TCT a expandir sus operaciones en India añadiendo una planta de fabricación.

India: un gigante emergente

Crecimiento rápido Algunos ven a India convirtiéndose en la siguiente primera potencia industrial grande del mundo. Esta visión ha llevado a muchas de las empresas multinacionales a aumentar sus operaciones en India. Por ejemplo, IBM, cliente desde hace mucho tiempo de TCT, aumentó su personal indio de un puñado en 1998 a casi 120 mil empleados en 2012. TCT espera que el crecimiento de India empuje sus ventas totales más allá de las de Estados Unidos para 2020.

Mejorar la infraestructura Para reforzar el plan de expansión de TCT India, la infraestructura del transporte indio se encuentra en evolución. La mejora en carreteras, ferrocarriles y puertos marítimos aumenta la eficiencia del movimiento de productos tanto dentro como fuera del país. La dirección vio a TCT India convirtiéndose en un eslabón vital en su cadena de suministro global. En la actualidad, integra a proveedores de insumos, producción y mayoristas en Estados Unidos y Europa. Los planes a largo plazo enfatizan la creación de puntos de suministro por tanto de Asia. TCT India fue programada para funcionar como el centro de esta red.

Tradiciones democráticas La independencia de India en 1947 institucionalizó una tradición democrática de rendición de cuentas, transparencia y libertad. De 1947 a 1990, la economía de planificación centralizada de India había conducido a la tristemente célebre "Licencia Raj", una situación marcada por elaboradas licencias y regulaciones que eran administradas por una burocracia arraigada y compleja. En 1991, India comenzó a desplazarse hacia una economía de mercado libre marcada por el aumento de la inversión, el comercio y libertad de operación. Su transición, un proceso continuo, ha estabilizado la economía e impulsado el atractivo de India como un sitio de fabricación.

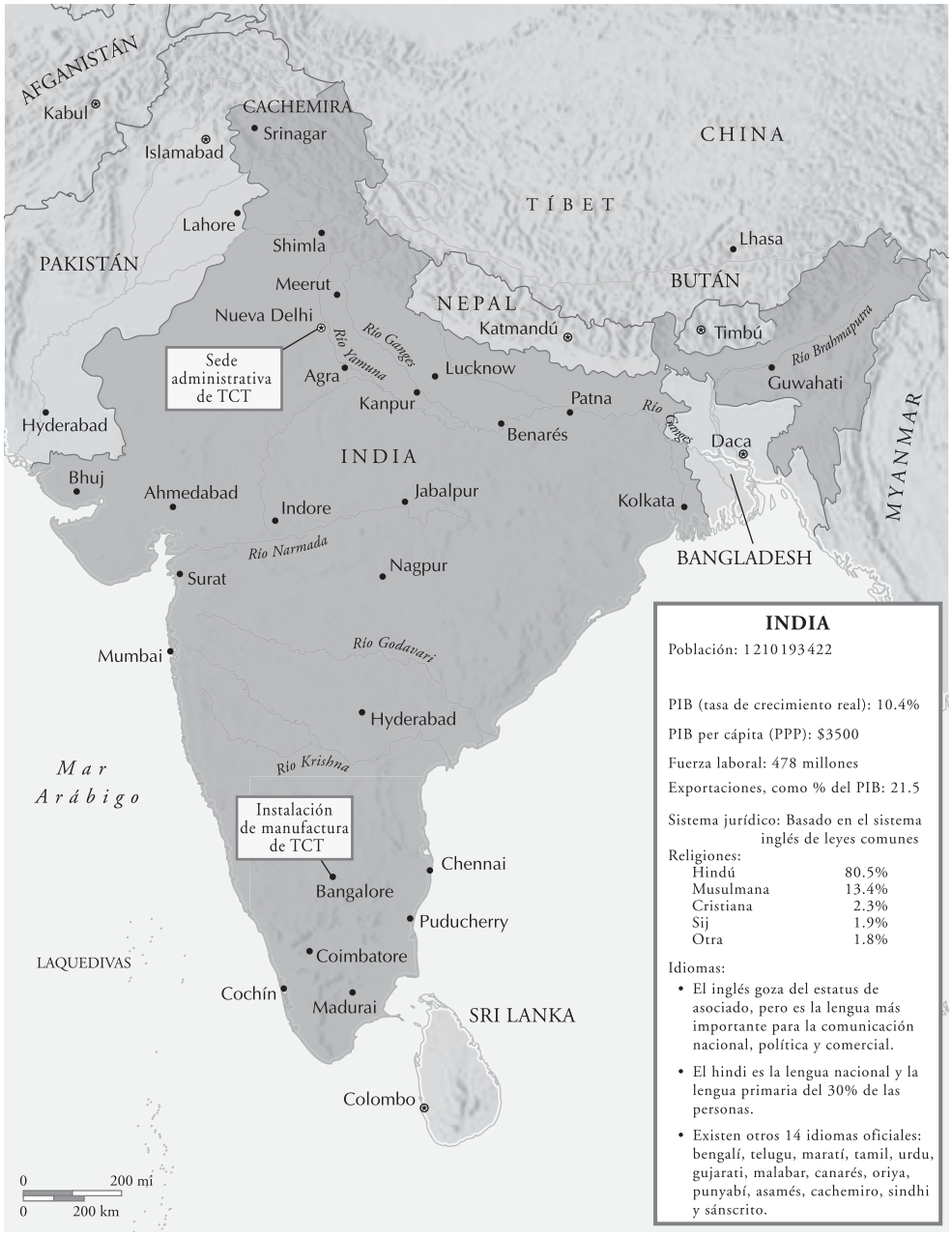
India: leyes y legados

Leyes laborales anticuadas Las leyes laborales de India se han revisado ligeramente desde su independencia en 1947. Imponen aún muchos obstáculos. Por ejemplo, resulta difícil despedir a los trabajadores aun cuando una empresa llega a tiempos difíciles; la Ley de conflictos laborales de India, por ejemplo, requiere que cualquier empresa que dé empleo a 100 o más trabajadores obtenga el permiso del Estado antes de despedir a cualquier persona.[122] El permiso requiere a menudo extensas liquidaciones y negociaciones. En consecuencia, "las empresas piensan dos veces, 10 veces, antes de contratar gente nueva", dijo el CEO de Hero Group de India.[123]

MAPA 20.1 India

Tel-Comm-Tek (TCT), con base en Estados Unidos, la cual fabrica pequeños equipos de oficina en 12 países y los vende en más de 85, abrió una oficina de ventas en Nueva Delhi, capital de India, en 1998 y fue pionera con una planta de fabricación en Bangalore en 2012. India es una ubicación competitiva desde la que TCT puede suministrar a sus mercados en Asia. La sede espera que las ventas totales a través de su subsidiaria en India eventualmente superen a las de Estados Unidos.

Fuente: Agencia Central de Inteligencia, "India" *The World Factbook 2009*, www.cia.gov (recuperado el 23 de octubre de 2009).



Finalmente, algunas de las leyes laborales de India desalientan la flexibilidad. Las empresas multinacionales, por ejemplo, tienen prohibido permitir a los trabajadores de la manufactura registrar más de 54 horas extras en cualquier periodo de tres meses, incluso si los trabajadores están dispuestos a hacerlo.

Legislación anticompetitiva Aunque está desvaneciéndose, una batería de leyes restringe a las empresas multinacionales de competir en muchas industrias indias. Estas leyes protegen a los millones de pequeñas empresas que operan en los pueblos diseminados por toda India. Otro desafío son los altos aranceles. Establecidos hace mucho tiempo para promover la producción nacional, todavía se aplican a muchas importaciones, incluyendo algunas que son insumos para los productos que planea fabricar TCT India.

Corrupción El entorno de negocios de India plantea ciertos desafíos. Su sistema jurídico, aunque apoya el estado de derecho, lucha con la corrupción que es impulsada por su vasta burocracia —legado de su economía de planificación centralizada—. El éxito parcial de desmontar

el aparato de Licencias Raj ha promovido más transparencia regulatoria. Aun así, los legados de su pasado ineficiente resisten. Las empresas multinacionales de alta tecnología, en particular, a menudo lucharon por hacer valer sus derechos de propiedad intelectual.

Avances

A finales de 2011, TCT comenzó a construir su primera fábrica en Bangalore, el Silicon Valley del centro de India. La planta hará su entrada a las impresoras láser de alta gama. La primera fase de producción fue programada para mayo de 2012. TCT inicialmente planea suministrar componentes de sus fábricas en Europa y Estados Unidos a la fábrica —en este punto, podía importarlos todos con aranceles razonables—. Finalmente, la compañía planea fabricar o comprar las partes localmente.

TCT India planeaba inicialmente contratar de 75 a 90 trabajadores para trabajar en su línea de montaje. No anticipa problemas en la contratación de una fuerza de mano de obra calificada debido a las historias de éxito de otras multinacionales. Por ejemplo, el conglomerado surcoreano LG planeaba dotar de personal a los 458 empleos de su línea de montaje en su nueva fábrica en India. Requería que cada solicitante tuviera al menos 15 años de educación —una condición que se traduce en tener certificados de preparatoria y educación técnica—. En busca de mano de obra joven, LG también decidió que no más del uno por ciento de los trabajadores tuvieran experiencia laboral. En última instancia, unas 55 mil personas calificaron para ser entrevistadas. De forma similar, para ampliar este punto, unos 4 millones hicieron solicitud para las 25 mil vacantes en Infosys en 2010, una prominente empresa multinacional de India.[124]

TCT contrató a una empresa de ingeniería de Estados Unidos para supervisar la construcción de su planta en Bangalore. Al finalizar, TCT "entregará la llave" al director de la fábrica *in situ*, Gary Kent, un expatriado estadounidense con experiencia técnica enviado para dirigirla. Kent dependerá de traductores según sea necesario. Informará a la sede de Estados Unidos de TCT acerca de producción, control de calidad y logística de la cadena de suministro. También le informará al director de operaciones de TCT India en Nueva Delhi (la posición que quedó vacante por la jubilación de Hopkins) sobre actividades de apoyo como contabilidad, finanzas y relaciones laborales. El director de operaciones de TCT India, a su vez, informará a Michael Stephens, director de la oficina regional de Asia de TCT en Singapur. Se prevé que en los próximos 12 a 18 meses Kent volverá a Estados Unidos, momento en el que el director de operaciones de TCT India asumirá sus funciones.

Selección del director de operaciones

TCT dota de personal a las vacantes ejecutivas por medio de promoción interna. Utiliza una mezcla de nacionales de la sede, del país anfitrión y de terceros países para dotar de personal las vacantes en el extranjero. Hace rotación de gerentes entre sus ubicaciones en el exterior y en Estados Unidos, creyendo que la experiencia internacional es un aspecto clave del liderazgo.

Los candidatos

La oficina regional de Asia encargó a un comité de selección que designe al nuevo director de operaciones para TCT India. El comité identificó a seis candidatos:

- **Tom Wallace** Veterano con 30 años en TCT, Wallace es conocedor y experimentado en los aspectos técnicos y de ventas del trabajo. Ha trabajado con el señor Kent en varios proyectos en el desarrollo de iniciativas de la cadena de suministro en Estados Unidos. Aunque nunca ha trabajado en el extranjero, ha recorrido las operaciones extranjeras de la empresa y recientemente expresó su interés en una vacante de expatriado. Sus superiores típicamente califican su actuación como excelente.

  Wallace está próximo a retirarse en unos siete años; él y su esposa hablan sólo inglés. Tienen tres hijos que viven con sus propias familias en Estados Unidos. En la actualidad, Wallace dirige una operación estadounidense que es un poco más grande que el tamaño actual de TCT India. La fusión de su unidad con otra división de TCT eliminará su puesto actual en seis meses.
- **Brett Harrison** Harrison, de 44 años, lleva 15 en TCT dirigiendo tanto actividades en la línea de producción como supervisando personal. Sus superiores lo consideran altamente competente y preparado para pasar a la alta dirección dentro de los próximos años. Durante los



Tom Wallace
Fuente: Andresr/Shutterstock.com



Brett Harrison
Fuente: EDHAR/Shutterstock.com



Atasi Das
Fuente: Amy Dunn/Shutterstock.com



Ravi Desai
Fuente: C Samford/Shutterstock.com



Jalan Bukit Seng
Fuente: Ajay Bhaskar/Shutterstock.com



Saumitra Chakraborty
Fuente: Kharidehal Abhirama Ashwin /Shutterstock.com

últimos tres años, ha trabajado en la oficina regional de Asia y ha recorrido regularmente operaciones asiáticas de TCT.

Tanto él como su esposa han viajado a India un par de veces y están algo familiarizados con su geografía, política, costumbres y perspectivas. Los Harrison conocen a otros expatriados en la región de Bangalore. Sus hijos, de 14 y 16 años, han ido de vacaciones a India con sus padres. La señora Harrison es una ejecutiva de nivel medio en una empresa de productos farmacéuticos multinacionales. Actualmente no tiene operaciones en India.

- **Atasi Das** Nacida en Estados Unidos, Atasi Das se unió a TCT hace 16 años después de obtener su maestría en administración de empresas en una universidad de Nueva Inglaterra. A los 45 años, se ha movido exitosamente entre las posiciones de línea de producción y de personal y ha asumido responsabilidades más amplias en la planificación estratégica. Durante dos años, fue subdirectora de un grupo de productos que era aproximadamente la mitad de TCT India. Su desempeño le otorga regularmente excelentes calificaciones. Actualmente, trabaja en un equipo de planificación ubicado en la sede de TCT.

  Al unirse a TCT, afirmó que su meta era trabajar alrededor del mundo, haciendo notar su licenciatura en administración internacional como prueba de su interés a largo plazo. Recientemente reiteró su interés en las responsabilidades internacionales, viéndolo como un paso esencial de su carrera. Habla hindi y es soltera. Sus padres, que ahora viven en Estados Unidos, son inmigrantes de primera generación de India. Algunos de sus parientes viven en los estados del norte de India, Cachemira y Punjab.
- **Ravi Desai** Desai, de 35 años, es actualmente subdirector de operaciones en TCT Asia y supervisa la producción y las ventas de Singapur y Malasia. Ciudadano de India, lleva 10 años en TCT trabajando en varios puestos operativos en toda Asia. Tiene una maestría en administración de empresas por parte de la prestigiosa Indian Institute of Management. Algunos lo ven como posible candidato para eventualmente dirigir la operación en India. Está casado, tiene dos niños (de 2 y 7 años), y habla bien inglés e hindi. Su esposa, también originaria de India, no trabaja fuera del hogar ni habla inglés.
- **Jalan Bukit Seng** Seng, de 52 años, es director de operaciones en la sección de montaje de TCT en Malasia. Ciudadano de Singapur, ha trabajado principalmente en Singapur y Malasia. Ha viajado regularmente a varias fábricas de TCT para ayudar a restablecer los sistemas de producción y supervisar los reajustes de equipo. Obtuvo una licenciatura y grado de maestría en administración de empresas por parte de la Universidad Nacional de Singapur. Seng es fluido en las cuatro lenguas oficiales de Singapur: malayo, mandarín, inglés y tamil. Sus evaluaciones de desempeño son siempre positivas, con una clasificación periódica de excelente. Seng es soltero pero tiene familiares en Singapur y Malasia.
- **Saumitra Chakraborty** A sus 33 años, Chakraborty es asistente del director general saliente en India. Ha ocupado esa posición desde que se unió a TCT India después de graduarse de una universidad privada pequeña en Europa seis años antes. Soltero, constantemente obtiene una evaluación de desempeño de competente en cuestiones operativas, y de excepcional en la gestión de relaciones con los clientes. En la actualidad, carece de experiencia en la línea de producción. Aumentó exitosamente las ventas de TCT India, en parte debido a sus relaciones personales con prominentes familias y funcionarios del gobierno de India, en parte por su habilidad de manejo de las formas del entorno empresarial indio. Además de hablar fluidamente los principales idiomas de India, inglés e hindi, Chakraborty habla canarés (el idioma local de Bangalore).

PREGUNTAS

1. Identifique las ventajas de cada candidato. Identifique sus desventajas. Ordénelos de mayor ventaja a menor.
2. ¿Qué desafíos podría encontrar la persona que usted recomienda si se le nombra director de operaciones?
3. ¿Cómo podrían minimizar esos desafíos sus candidatos recomendados?
4. ¿Qué directrices le aconseja usted a TCT para diseñar el paquete de compensación?
5. Volviendo al material cubierto en el capítulo 15 —específicamente al que trata con la idea de una organización matricial—. ¿Ve usted algún beneficio en nombrar a dos personas para el mismo puesto? Por ejemplo, un individuo dirigiría los asuntos internos mientras que el otro gestionaría los externos. ¿Cuáles podrían ser los probables beneficios y problemas con este arreglo?

Ahora que ha terminado este capítulo, regrese a www.myiblab.com para continuar practicando y aplicando los conceptos que ha aprendido.

MyIBLab

RESUMEN

- La tarea de la administración de recursos humanos es poner a la persona adecuada en el trabajo adecuado en el lugar correcto en el momento oportuno con la paga correcta. Las políticas eficaces de HRM apoyan la estrategia de las empresas multinacionales para crear valor.
- La evolución de los mercados, la demografía de la fuerza de trabajo, la globalización y la tecnología convergen para crear una demanda sin precedentes de talento expatriado.
- Las tendencias del mercado y los retos competitivos empujan a las EMN a usar asignaciones de corto plazo, asignaciones de viajeros entre fronteras y viajes de negocios extendidos en lugar de las tradicionales "asignaciones permanentes" de más largo plazo.
- El enfoque etnocéntrico dota de personal a las posiciones directivas extranjeras con nacionales del país de origen de la empresa. El enfoque policéntrico utiliza a nacionales del país anfitrión para administrar las filiales locales. El enfoque geocéntrico busca las mejores personas para ocupar puestos clave en toda la organización, sin importar su nacionalidad.
- Los ejecutivos que son transferidos desde la sede hacia operaciones locales tienen mayor probabilidad de comprender las habilidades básicas de la empresa. Sin embargo, un marco etnocéntrico puede imponer una perspectiva estrecha.
- Las empresas multinacionales a menudo emplean a más ejecutivos locales que a gerentes expatriados porque los primeros entienden las circunstancias locales y requieren menos compensación. Además, las EMN demuestran que las oportunidades están abiertas para la gente trabajadora y que responden a los intereses nacionales.
- Al seleccionar a un individuo para que ocupe una posición de expatriado se consideran la habilidad técnica, la capacidad de adaptación y la capacidad de liderazgo del candidato.
- Las empresas multinacionales usan expatriados para transferir las habilidades básicas de índole técnica y práctica de los negocios del país de origen, controlar las operaciones extranjeras, desarrollar habilidades de liderazgo y difundir la cultura de la organización.
- La capacitación y preparación previas a la partida incluyen la orientación general sobre el país de destino, sensibilidad cultural y formación práctica. Reducen las probabilidades de fracaso del expatriado. Cada vez más, los preparativos incluyen al cónyuge del expatriado y a su familia.
- El fracaso del expatriado, estrechamente definido, significa el regreso prematuro del gerente debido a un pobre desempeño. Ampliamente definido, es el fracaso de las políticas de selección de las empresas multinacionales para encontrar a personas que tengan éxito en el extranjero.
- Las principales causas de fracaso de expatriados son las dificultades para ajustarse al nuevo entorno y un cónyuge o familia que batallan con la asignación extranjera.
- Las dificultades y diferencias del costo de la vida, entre otros aspectos, moderan la compensación del expatriado.
- La compensación no debe recompensar excesivamente ni castigar indebidamente a los expatriados. La mayoría de las empresas multinacionales utilizan el método del balance general para manejar este dilema. Las prácticas de compensación en las EMN de mercados emergentes, dadas sus escalas salariales típicamente menores, complican su aplicación.
- La repatriación, el acto de regresar al país propio luego de una misión extranjera, es difícil. Encontrar el empleo adecuado para que lo tomen los expatriados es un desafío constante.

TÉRMINOS CLAVE

administración de recursos humanos (HRM) (p. 761)
choque cultural (p. 778)
enfoque etnocéntrico (p. 766)
enfoque geocéntrico (p. 770)
enfoque policéntrico (p. 768)
expatriado (p. 764)
fracaso del expatriado (p. 775)
localización (p. 766)
método de balance general (p. 781)
nativo de un tercer país (p. 764)
nativo del país de origen de la empresa (p. 764)
repatriación (p. 785)
selección de expatriados (p. 773)

NOTAS

1 ***Las fuentes 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); B. Ettorre, "A Brave New World", *Management Review* (1993): 10–16; M. Larson, "More Employees Go Abroad as International Operations Grow", *Workforce Management* (1 de junio de 2006); J. Fraser y J. Oppenheim, "What's New About Globalization?", *The McKinsey Quarterly* (1997): 168–179; "Go East, My Son", *The Economist* (10 de agosto de 2006): 78; "China's Recruitment Market Is Booming", *The Economist* (21 de septiembre de 2006): 46; S. Jones, "Going Stateside: Once the Overseas Hitch Is Over, Homeward-Bound Expats Hit Turbulence", *Crain's Chicago Business* (24 de julio de 2000); B. Newman, "Expat Archipelago", *Wall Street Journal* (recuperado el 12 de diciembre de 1995): A1; R. 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); M. Schoeff, "P&G Places a Premium on International Experience", *Workforce Management* (10 de abril de 2006): 28; E. Marx, "Route to the Top, 2006", Cranfield University School of Management (2007); Robert Half Global Financial Employment Monitor, recuperado el 29 de abril de 2009 de www.rhi.com/OurServices; Global Relocation Trends 2010, *GMAC Global Relocations Services*, www.gmac.com;

Early PwC International Challenge (EPIC), recuperado el 21 de mayo de 2009 de www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/9204374F898F3E5A8525748F00741E9D
2 "Staffing Globalisation: Travelling More Lightly", *The Economist* (23 de junio de 2006).
3 "Globalisation: The Empire Strikes Back", *The Economist* (18 de septiembre de 2008): 51.
4 Joe Sharkey, "Global Economy Is Leading To More Dangerous Places", *New York Times* (19 de abril de 2005): C-3.
5 "Globalisation: The Empire Strikes Back".
6 "Schumpeter: The Tussle for Talent", *The Economist* (6 de enero de 2011).
7 "Routes to the Top: How CEOs embrace Global Mobility", Global Mobility Articles and Studies, recuperado el 6 de junio de 2011 de www.articles.totallyexpat.com/routes-to-the-top-how-ceos-embraceglobal-mobility,
8 Paula Caligiuri y Victoria Di Santo, "Global Competence: What Is it, and Can It Be Developed through Global Assignments?", *Human Resource Planning* (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* (junio de 2002): 38–44.
9 Hoon Park, "Global Human Resource Management: A Synthetic Approach". *The Journal of International Business and Economics* (2002): 28–51.
10 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.
11 Keith Brouthers, "Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance", *Journal of International Business Studies* 33 (verano de 2002): 203–222.
12 Ben Kedia, Richard Nordtvedt, y Liliana M. Perez, "International Business Strategies, Decision-Making Theories, and Leadership Styles: An Integrated Framework", *Competitiveness Review* 12 (invierno–primavera de 2002): 38–53.
13 Sully Taylor, Schon Beechler, y Nancy Napier, "Toward an Integrative Model of Strategic International Resource Management", *Academy of Management Review* 21 (1996): 959–985, analizan estos modelos en el contexto de las estrategias multinacionales y de una combinación de estrategias globales y trasnacionales.
14 Watson Wyatt Worldwide, "Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value", recuperado el 27 de noviembre de 2007 de www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=w-488&page=1
15 Vea, por ejemplo, N. Khatri, "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of MNEs in Singapore", *International Journal of Human Resource Management* 11:2 (2000): 336.
16 "Travelling More Lightly", *The Economist* (22 de junio de 2006).
17 "A Special Report on Innovation in Emerging Markets: The World Turned Upside Down", *The Economist*, recuperado de www.economist.com/node/15879369
18 Leslie Klaff, "Thinning the Ranks of the Career Expats", *Workforce Management* (octubre de 2004): 84–87.
19 Yvonne Sonsino, citada en "Travelling More Lightly". Vea también Mercer LLC, "International Assignments Increasing".
20 PwC International Challenge (EPIC), recuperado el 4 de mayo de 2009 de www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/9204374F898F3E5A8525748F00741E9D
21 Global Relocation Trends, *GMAC Global Relocations Services*, recuperado el 21 de abril de 2011 de www.gmac.com
22 "More Females Sent on International Assignment than ever Before, Survey Finds", recuperado el 25 de abril de 2009 de www.mercer.com/pressrelease/details.htm?idContent=124609
23 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.
24 Jeffrey Joerres, "Beyond Expats: Better Managers for Emerging Markets", *McKinsey Quarterly* (mayo de 2011).
25 "Financial Careers: Go East, Young Moneyman", *The Economist* (16 de abril de 2011): 79–80.
26 *Global Relocation Trends: 2011 Survey Report*, Brookfield Global Relocation Services, recuperado el 15 de junio de 2011 de www.brookfieldgrs.com/insights_ideas/grts
27 Karina Frayter, "IBM to Laid-off: Want a Job in India?, recuperado el 29 de abril de 2009 de http://money.cnn.com/2009/02/05/news/MNEs/ibm_jobs
28 Adrian Wooldridge, "The Battle for the Best", *The Economist: The World in 2007*.
29 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.
30 "Staffing Globalisation".
31 Tsun-yan Hsieh, Johanne Lavoie, y Robert Samek, "Are You Taking Your Expatriate Talent Seriously?", *The McKinsey Quarterly* (verano de 1999): 71.
32 "Staffing Globalisation".
33 William C. Weldon, "Chairman's Letter: To Our Shareholders", *Annual Report 2006* (Johnson & Johnson, 2007), recuperado el 27 de noviembre de 2007 de http://jnj.v1.papiervirtuel.com/report/2007030901
34 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
35 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): 243–266.
36 J. Kahn, "The World's Most Admired MNEs", *Fortune* (11 de octubre de 1999): 267.
37 Kahn, "The World's Most Admired MNEs".
38 "Tylenol (Acetaminophen) to Be Available in Japan in Early Fall, 2000", *Doctor's Guide*, recuperado el 15 de junio de 2011 de www.pslgroup.com/dg/1d9dfa.htm
39 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.
40 "High-Tech Nomads: These Engineers Work as Temps on Wireless Projects All over the World", *Time* (26 de noviembre de 2001): B20; B. Kedia y A. Mukherji, "Global Managers: Developing a Mindset for Global Competitiveness", *Journal of World Business* 34 (otoño de 1999): 30.
41 "In Search of Global Leaders: View of Fred Hassan, Chairman and CEO, Schering-Plough", *Harvard Business Review* (1 de agosto de 2003).
42 A. Wendlandt, "The Name Game Is a Puzzle for Expats at Work", *Financial Times* (15 de agosto de 2000): 3.
43 El tipo de propiedad de sus operaciones extranjeras influye en la política de dotación de personal de una EMN. Los expatriados que son transferidos al extranjero a una empresa conjunta extranjera, por ejemplo, se pueden encontrar en situaciones ambiguas, inseguros de a quién representan, e inciertos de si reportan a ambos socios o al socio que los transfirió. Por lo general, las EMN insisten en usar a sus propios ejecutivos cuando les preocupa que el personal local pueda tomar decisiones en su propio interés y no en el interés de la empresa conjunta.
44 Global Relocation Trends, *GMAC Global Relocations Services*, recuperado el 21 de abril de 2011 de www.gmac.com
45 "Big US Firms Shift Hiring Abroad", *Wall Street Journal* (19 de abril de 2011): B1.

46 "Financial Careers: Go East, Young Moneyman".
47 H. Seligson, "Shut Out at Home, Americans Seek Opportunity in China", NYTimes.com, recuperado el 4 de mayo de 2011 de www.nytimes.com/2009/08/11/business/economy/11expats.html
48 *Global Relocation Trends: 2011 Survey Report*.
49 Wooldridge, "The Battle for the Best".
50 Punto de vista de Y. Sonsino, socio de Mercer, como se informó en "Staffing Globalisation: Travelling More Lightly", *Economist Intelligence Unit* (23 de junio de 2006).
51 Caligiuri y Di Santo, "Global Competence"; Hsieh *et al*., "Are You Taking Your Expatriate Talent Seriously?"
52 Susan Schneider y Rosalie Tung, "Introduction to the International Human Resource Management Special Issue", *Journal of World Business* 36 (invierno de 2001): 341–346.
53 "In Search of Global Leaders: View of Stephen Green, Group CEO, HSBC", *Harvard Business Review* (1 de agosto de 2003). A nivel de la empresa, la decisión de Google de reenrutar sus servidores hacia Hong Kong después de rehusarse a atender las solicitudes de China para censurar los correos electrónicos destaca su adaptabilidad.
54 S. Jun, J. Gentry y Y. Hyun, "Cultural Adaptation of Business Expatriates in the Host Marketplace", *Journal of International Business Studies* 32 (verano de 2001): 369.
55 "Business in China and the West: A Tale of Two Expats", *The Economist* (29 de diciembre de 2010).
56 *The New International Executive Business Leadership for the 21st Century* (Harvard Business School y Amrop International, 1995); informado en Andrew Crisp, "International Careers Made Easy", *The European* (24 de marzo de 1995): 27.
57 Woodbridge, "The Battle for the Best".
58 John Daniels y Gary Insch, "Why Are Early Departure Rates from Foreign Assignments Lower Than Historically Reported?", *Multinational Business Review* 6: 1 (1998): 13–23.
59 "Global Relocation Trends Survey 2010 | Global Mobility Articles and Studies". Recuperado el 4 de abril de 2011 de www.articles.totallyexpat.com/global-relocation-trends-survey-2010; Global Relocation Trends 2010, *GMAC Global Relocations Services*, recuperado el 21 de abril de 2011 de www.gmac.com
60 Datos aportados por el Consejo Nacional de Comercio Exterior. 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.
61 *Global Relocation Trends*, GMAC Global Relocations Services, recuperado el 21 de abril de 2011 de www.gmac.com
62 M. Shaffer, D. Harrison, M. Gilley y D. 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.
63 "In Search of Global Leaders".
64 Ibídem.
65 Diane E. Lewis, "Families Make, Break Overseas Moves", *Boston Globe* (4 de octubre de 1998): 5D. "Expat Spouses: It Takes Two", *Financial Times* (1 de marzo de 2002): C-1; Klaff, "Thinning the Ranks of the Career Expats".
66 "Expat Spouses: It Takes Two".
67 *Global Relocation Trends: 2011 Survey Report; The Expat Explorer Survey 2010*, HSBC Bank International, encuesta a 4127 expatriados de más de 100 países.
68 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): 351–368.
69 D. Ones y C. Viswesvaran, "Relative Importance of Personality Dimensions for Expatriate Selection: A Policy Capturing Study", *Human Performance* 12 (1999): 275–294.
70 Valerie Frazee, "Send Your Expats Prepared for Success", *Workforce* 78 (marzo de 1999): S6.
71 S. Larson, "More Employees Go Abroad as International Operations Grow", Workforce.com, recuperado el 27 de abril de 2009 de www.workforce.com/index.html
72 *Global Relocation Trends: 2011 Survey Report*.
73 C. Panella, "Meeting the Needs of International Business: A Customer Service-Oriented Business Language Course", *The Journal of Language for International Business* 9 (1998): 65–75; M. Inman, "How Foreign Language Study Can Enhance Career Possibilities" (Washington DC: ERIC Clearinghouse on Languages and Linguistics, 1987), recuperado el 27 de noviembre de 2007 de www.ericdigests.org/pre-927/career.htm; C. Randlesome y A. Myers, "Cultural Fluency: Results from a UK and Irish Survey", *Business Communication Quarterly* 60: 3 (1997): 9–22.
74 S. Baker, "Catching the Continental Drift: These Days, English Will Suffice for Americans Working in Europe", *Business Week* (14 de agosto de 2001).
75 C. Cole, "Bridging the Language Gap: Expatriates Find Learning Korean Key to Enjoying a More Satisfying Life", *The Korea Herald* (16 de agosto de 2002).
76 M. Ligos, "The Foreign Assignment: An Incubator, or Exile?", *New York Times* (22 de octubre de 2000): A-1.
77 Punto de vista del Consejo Estadounidense sobre la Enseñanza de Lenguas Extranjeras, informado en Tanya Mohn, "All Aboard the Foreign Language Express", *New York Times* (11 de octubre de 2000): A-1.
78 "English Is Coming: The Adverse Side-Effects of the Growing Dominance of English", *The Economist* (14 de febrero de 2009): 85.
79 M. Joseph, "India Faces a Linguistic Truth -English Spoken Here", *New York Times* (16 de febrero de 2011): B-1.
80 Comisión Europea, "Languages of Europe", *Education and Training*, recuperado el 18 de julio de 2007 de http://europa.eu.int/comm/education/policies/lang/languages/index_en.html
81 "Global Spread of English Poses Problems for UK", *People's Daily Online* (18 de febrero de 2006).
82 A. Sitze, "Language of Business: Can E-Learning Help International MNEs Speak a Common Language?", *Online Learning* (marzo de 2002): 19–23.
83 PricewaterhouseCoopers, *International Assignments: European Policy and Practice* (1997), www.pwcglobal.com/extweb/ncsurvres.nsf
84 "In Search of Global Leaders: View of Fred Hassan, Chairman and CEO, Schering-Plough", *Harvard Business Review* (1 de agosto de 2003).
85 Cálculo informado en el segundo estudio anual sobre cuestiones de expatriados llevado a cabo entre enero y marzo de 2002 y patrocinado por CIGNA International Expatriate Benefits; el Consejo Nacional de Comercio Exterior, una asociación multinacional de EMN que apoya la inversión y el comercio internacionales abiertos; y WorldatWork, recuperado el 2 de septiembre de 2005 de www.prnewswire.com/micro/CI9
86 "Measuring the Value of International Assignments".
87 C. Gould, "What's the Latest in Global Compensation?", *Global Workforce* (julio de 1997): 28.
88 G. Latta, "Expatriate Policy and Practice: A Ten-Year Comparison of Trends", *Compensation and Benefits Review* 31:4 (1999): 35–39, citando estudios informados por Organization Resources Counselors.
89 "Business in China and the West: A Tale of Two Expats", *The Economist* (29 de diciembre de 2010): 65.
90 "Designing Competitive Expatriate Compensation Packages", Mercer, recuperado el 3 de mayo de 2009 de www.mercer.com/referencecontent.htm?idContent=1303865

91 Sin embargo, esta práctica parece estar desapareciendo, en especial para asignaciones en las llamadas capitales del mundo como Nueva York, Londres y Tokio, en las cuales muchos ejecutivos están interesados y donde existe (relativamente) poca "privación". Además, el número y la naturaleza de las "dificultades" resultantes de las asignaciones extranjeras van disminuyendo, en particular a medida que los avances en transporte y comunicaciones permiten a los expatriados mantenerse en contacto más cercano con sus países de origen; la apertura de las economías les permite comprar bienes y servicios conocidos; y el nivel general de las viviendas, escuelas y servicios médicos satisfacen cada vez mejor sus necesidades.

92 Una familia estadounidense establecida en China, por ejemplo, regularmente gasta más dinero para obtener los mismos bienes que podría comprar en su país de origen. ¿Por qué? Porque prefiere los artículos occidentales que deben ser importados y, por lo tanto, han sido sujetos a altos aranceles. Los expatriados a menudo obtienen comida y vivienda a precios más altos que los precios corrientes locales porque no conocen bien el idioma, no saben dónde comprar o cómo regatear.

93 Towers Perrin y CIGNA, por ejemplo, se especializan en compensación internacional. Además, las EMN dependen de estimaciones de las diferencias del costo de la vida —incluso si son imperfectas—. Las EMN generalmente utilizan fuentes como el índice del costo de la vida emitido por el Departamento de Estado de Estados Unidos, que es publicado cada año en *Labor Developments Abroad*, el *Monthly Bulletin of Statistics* de la ONU y las encuestas del *Financial Times*, P-E International, Business International y los documentos de suministro de personal del Fondo Monetario Internacional.

94 Adaptado de "Cost of Living survey 2010—City rankings", recuperado el 5 de abril de 2011 de www.mercer.com/press-releases/1311145?siteLanguage=100

95 "Home Away from Home: Expatriate Housing in Asia", *The Korea Herald* (2 de mayo de 2002).

96 "Tokyo Tops in H.K. Survey on Living Cost for Expatriates", *Japan Economic Newswire* (24 de enero de 2002).

97 A. Maitland, "A Hard Balancing Act: Management of Dual Careers", *Financial Times* (10 de mayo de 1999): 11.

98 V. Frazee, "Expert Help for Dual-Career Spouses", *Workforce* 78 (marzo de 1999): S18.

99 J. Clark, "Added Global Risks Impact Security Planning for Oil, Gas Expat Workers", *The Oil and Gas Journal* (abril de 2002): 32–37.

100 R. Ceniceros, "Precautions, Training Can Lessen Risk of Kidnapping", *Business Insurance* 35 (14 de mayo de 2001): 26.

101 "The Expat Explorer Survey 2010", HSBC Bank International, recuperado el 4 de abril de 2011 de www.expatexplorer.hsbc.com/files/pdfs/overall-reports/2010/experience.pdf

102 Mercer, "International Assignments Increasing".

103 Gould, "What's the Latest in Global Compensation?"

104 "In Search of Global Leaders".

105 "New Survey Suggests Ways to Maximize Expatriate Performance and Loyalty", *Internet Wire* (27 de marzo de 2001). Estimaciones informadas en el Simposio 2001 sobre Administración Internacional de Recursos Humanos del Consejo Nacional de Comercio Exterior. Klaff, "Thinning the Ranks of the Career Expats"; J. Barbian, "Return to Sender: MNEs 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.

106 PricewaterhouseCoopers LLP y Cranfield School of Management, "Understanding and Avoiding Barriers to International Mobility", *Geodesy* (octubre de 2005), recuperado el 27 de noviembre de 2007 de www.pwc.extweb/pwcpublications.nfs/docid/7ACA93FA424E80E88525121E006E82C/$file/geodesy.pdf

107 "In Search of Global Leaders: View of Daniel Meiland, Executive Chairman, Egon Zehender International", *Harvard Business Review* (1 de agosto de 2003).

108 "Global Relocation Trends 2008", GMAC Global Relocations Services, www.gmac.com

109 M. Lazarova y P. Caligiuri, "Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices", *Journal of World Business* 36 (invierno de 2001): 389–402.

110 "In Search of Global Leaders".

111 PwC International Challenge, recuperado el 4 de mayo de 2009 de www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/9204374F898F3E5A8525748F00741E9D

112 Klaff, "Thinning the Ranks of the Career Expats".

113 "Abroad but Not Forgotten: Improving the Career Management of Employees on International Assignments", *Human Resource Management International Digest* 15 (2007): 29–31.

114 I. Varner y T. Palmer, "Successful Expatriation and Organizational Strategies", *Review of Business* 23 (primavera de 2002): 8–12; J. Selmer, "Practice Makes Perfect? International Experience and Expatriate Adjustment", *Management International Review* 42 (enero de 2002): 71–88.

115 Simposio de Annecy, "The Future of Work, Employment and Social Protection", *International Labour Review* 140 (invierno de 2001): 453–475.

116 A. Saxenian, "Brain Circulation: How High-Skill Immigration Makes Everyone Better Off", *Brookings Review* 20 (invierno de 2002): 28–32; M. Naim, "The New Diaspora", *Foreign Policy* (julio–agosto de 2002): 96–98.

117 "H-1B Visas Applications to Decline, Target Existing Workers", *Workforce Management* (invierno de 2009).

118 M. Poster, "Workers as Cyborgs: Labor and Networked Computers", *Journal of Labor Research* 23 (verano de 2002): 339–354.

119 "We Must Halt the Brain-Drain", *Africa News Service* (17 de diciembre de 2001).

120 "The Poorest Are Again Losing Ground", *Business Week* (23 de abril de 2001): 130.

121 ***Las fuentes incluyen las siguientes***: Agencia Central de Inteligencia, "India"; *The World Factbook*, en www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/in.html; Biblioteca del Congreso, "A Country Study: India", *Country Studies*), en http://memory.loc.gov/frd/cs/intoc.html; "Hungry Tiger, Dancing Elephant", *The Economist* (4 de abril de 2007); "Virtual Champions, Survey: Business in India", *The Economist* (1 de junio de 2006); Manu Joseph, "India Faces a Linguistic Truth—English Spoken Here", *New York Times* (16 de febrero de 2011).

"Economics Focus: The Himalayas of Hiring", *The Economist* (7 de agosto de 2010): 76.

K. Bradsher, "A Younger India Is Flexing Its Industrial Brawn", *New York Times* (1 de septiembre de 2006): A-1.

122 "Economics Focus: The Himalayas of Hiring".

123 K. Bradsher, "A Younger India Is Flexing Its Industrial Brawn".

124 "Infosys Rejects 94% Job Applicants, also Gets Rejected by Many", *Economic Times*, recuperado el 24 de mayo de 2011 de articles.economictimes.indiatimes.com/2010-05-31/news/27624027_1_net-additiongross-addition-applicants

glosario

Abastecimiento: Estrategia que consiste en la búsqueda de materias primas, componentes y productos finales por parte de una empresa; el abastecimiento puede realizarse desde sitios domésticos y extranjeros y desde el interior y exterior de la empresa.

Abastecimiento global: Adquisición de materias primas, partes y componentes para realizar el proceso de manufactura sobre una base mundial.

Actividades de apoyo: Infraestructura general de la empresa que ancla la ejecución día a día de las principales actividades de la cadena de valor.

Actividades primarias: Pasos y secuencia de las funciones empresariales clásicas que definen la cadena de valor de una empresa.

Acuerdo bilateral: Acuerdo entre dos países.

Acuerdo de colaboración: Acuerdo contractual formal y de largo plazo entre empresas.

Acuerdo de libre comercio: Acuerdo celebrado entre países con el objetivo de abolir todos los aranceles entre los países miembros.

Acuerdo de licencia: Acuerdo mediante el cual una compañía otorga derechos a otra para uso, a menudo a cambio de una cuota, de activos tales como marcas comerciales, patentes, derechos de autor u otros conocimientos.

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 convirtiese en la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Acuerdo multilateral: Acuerdo entre tres o más países.

Acuerdo Smithsoniano: Acuerdo entre países, establecido en 1971, que dio como resultado la devaluación del dólar estadounidense, la reevaluación de otras monedas mundiales, el aumento de la flexibilidad en el tipo de cambio, y un compromiso de parte de todos los países integrantes de reducir las restricciones comerciales; fue reemplazado por el Acuerdo de Jamaica de 1976.

Administración de la Calidad Total (**TQM**, por sus siglas en inglés): Proceso que sigue una empresa para lograr la calidad y cuyo objetivo es la eliminación de todos los defectos.

ADR: *Vea* Recibo de depósito estadounidense.

Agente aduanal: Quien hace cumplir las reglas de comercio para un país determinado. Controla el flujo de bienes que entran y salen de un país.

Agente de carga: Empresa que facilita el movimiento de bienes de un país a otro.

Aglomeración: Teoría que establece que las empresas competitivas podrían obtener eficiencias al ubicarse cercanas unas de otras.

Ajuste del costo de la vida: Aumento en una compensación otorgada a un empleado expatriado cuando los costos de vivir en el extranjero son más altos que los de su país de origen.

Alianza de capital: Situación en la que la empresa que coopera asume una posición de capital (casi siempre de minoría) en la empresa con la que tiene un acuerdo de colaboración.

Alianza de escala: Alianza donde las empresas tienen por objetivo proveer eficacia a través de reunir activos similares de manera que los socios puedan llevar a cabo las actividades empresariales en las cuales 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 fabrican productos similares, en contraste con una alianza vertical que vincula a los diferentes elementos de la cadena de valor desde las materias primas hasta el consumo final.

Alianza vertical: Alianza que vincula elementos de la cadena de valor hacia atrás y hacia adelante, hacia atrás hasta la materia prima y hacia adelante hasta la distribución final.

Análisis de diferencias: Herramienta usada para descubrir por qué las ventas de un producto determinado de una empresa son menores que el potencial de mercado existente en un país; la razón puede ser una diferencia de uso, de competencia de línea de productos o de distribución.

Apalancamiento: Cantidad de deuda usada para financiar los activos de una compañía.

APEC: *Vea* Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés).

Aplazamiento fiscal: Ingreso que no se grava sino hasta que se remite a la empresa matriz como un dividendo.

Arancel (o impuesto): Impuesto gubernamental que grava los bienes enviados internacionalmente.

Arancel compuesto: Impuesto con el cual se gravan los bienes que se comercian internacionalmente, con base en el valor del bien más un monto específico por unidad.

Arancel de exportación: Impuesto sobre los bienes que abandonan un país.

Arancel de importación: Impuesto sobre la mercancía que entra a un país.

Arancel de tránsito: Impuesto gravado sobre los bienes que pasan a través de un país.

Arancel efectivo: Arancel real sobre la porción manufacturada de las exportaciones de los países en desarrollo. Este gravamen es más alto de lo que indican las tarifas publicadas porque los aranceles *ad valorem* se basan en el valor total de los productos, lo cual incluye las materias primas que podrían haber ingresado libres de impuestos.

Arbitraje: Proceso de compra y venta de divisas con una ganancia como resultado de las discrepancias entre todos y cada uno de los mercados.

Arbitraje de intereses: Inversión en instrumentos de deuda en diferentes países para tomar ventaja de diferenciales en las tasas de interés. La inversión está "cubierta" si el inversionista convierte el dinero en divisas a la tasa spot, lo invierte en el mercado extranjero a una tasa de interés más alta, y lo ingresa en un contrato forward de manera que pueda convertir el principal y el interés a la moneda local y ganar más que si el dinero hubiese sido invertido en la moneda local.

Área de libre comercio (ALC): Mecanismo de integración económica regional en el que se eliminan los aranceles internos, pero los países integrantes establecen sus propios aranceles externos.

Área de libre comercio de la ASEAN (AFTA): Área de libre comercio formada por los países de la ASEAN, el 1 de enero de 1993, con el objetivo de reducir los aranceles al comercio dentro de la zona hasta un máximo de 5 por ciento para el 1 de enero de 2008.

Argumento de industrialización: Motivo para justificar el proteccionismo que sostiene que el desarrollo de la producción industrial debe suceder incluso aunque los precios domésticos puedan no ser competitivos en el mercado mundial.

Argumento de justicia: Tal como afirma el argumento del acceso comparable, las empresas nacionales arguyen que deberían tener el mismo acceso a los mercados extranjeros que las empresas extranjeras tienen en sus mercados.

Argumento de la industria estratégica: Argumento según el cual ciertas industrias domésticas necesitan protección para efectos de seguridad nacional.

Argumento de la industria incipiente: Posición que sostiene que una industria emergente debe ser garantizada hasta que se vuelva suficientemente eficiente para competir contra las importaciones.

Argumento del acceso comparable: Empresas e industrias argumentan con frecuencia que tienen derecho al mismo grado de acceso a los mercados extranjeros que las empresas e industrias extranjeras tienen a sus mercados.

ASEAN: *Vea* Asociación de Naciones del Sudeste Asiático.

Asociación de Libre Comercio del Caribe (CARIFTA): *Vea* Mercado Común del Caribe.

Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN): Área de libre comercio que

implica a los países asiáticos de Brunei, Indonesia, Malaysia, 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 Unión Europea.

Asociación Latinoamérica de Integración (ALADI): Mecanismo de integración económica regional que involucra 12 países de Latinoamérica.

Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (LAFTA): Área de libre comercio formada por México y los países de América del Sur en 1960; fue reemplazada por la ALADI en 1980.

Aspectos Relacionados con el Comercio de los Derechos de Propiedad Intelectual (TRIPS): (ADPIC). Disposición de la Ronda de Uruguay de negociaciones comerciales que exige a los países estar de acuerdo en hacer cumplir los procedimientos de sus leyes nacionales instaurados para proteger los derechos de propiedad intelectual.

Atracción (pull): Estrategia de promoción que vende antes de que los consumidores lleguen al punto de compra, apoyándose generalmente en medios masivos de comunicación.

Autoritarismo: Sistema de gobierno en el cual los líderes no están sujetos a la prueba de elecciones libres y suprimen las libertades individuales.

Avalúo aduanal: Valor de los bienes sobre los que las autoridades aduanales imponen aranceles.

Ayuda y préstamos vinculados: Ayuda y préstamos otorgados por un gobierno a otro bajo la condición de que el país receptor gaste el dinero en productos del país donante.

Balanza comercial desfavorable: Indicación de que existe un déficit comercial, es decir, las importaciones son mayores que las exportaciones. Se conoce también como déficit.

Balanza de pagos: Declaración que resume todas las transacciones económicas que tienen lugar entre un país y el resto del mundo durante un periodo determinado.

Banco central: Institución gubernamental responsable de fijar la política monetaria de un país. En Estados Unidos, el Banco de la Reserva Federal es el banco central.

Banco Central Europeo (BCE): Fundado el 1 de julio de 1998, el BCE es responsable de fijar la política monetaria y de gestionar el sistema de tipo de cambio para toda Europa desde el 1 de enero de 1999.

Banco de Pagos Internacionales (BPI): Banco localizado en Basilea, Suiza, que facilita las transacciones entre bancos centrales; es, para todo efecto, el banco central de los bancos centrales.

Banco Mundial: Institución de préstamo multilateral que proporciona capital de inversión a los países.

Barreras de entrada: Factores que hacen difícil o costoso entrar en una industria o un mercado.

Base de la pirámide: Los miles de millones de personas que viven con unos cuantos dólares al día y a las que algunos miran como la siguiente frontera de mercado de la economía global.

Bienes no comerciables: Productos y servicios que rara vez son prácticos para su exportación, principalmente debido a los altos costos de transporte.

Bolsa de valores de Londres (**LSE**, por sus siglas en inglés): Bolsa de valores ubicada en Londres y que opera en eurocapitales.

Bolsa Internacional de Londres de Futuros y Opciones Financieras (**LIFFE**, por sus siglas en inglés): Bolsa de valores donde se operan contratos de futuros para varias monedas principales. Ahora forma parte de NYSE Euronext.

Bolsa Mercantil de Chicago (CME, Chicago Mercantile Exchange): El Grupo CME es el mercado de derivados más grande del mundo, donde se operan productos de futuros y opciones para una gran variedad de clases de activos, incluyendo divisas extranjeras.

Bono extranjero: Bono vendido fuera del país del prestatario, pero denominado en la divisa del país de emisión.

Bono global: Combinación de bono doméstico y eurobono que se emite simultáneamente en varios mercados y se debe registrar en cada mercado nacional de acuerdo con los requisitos de registro de ese mercado.

BPI: *Vea* Banco de Pagos Internacionales (BPI).

Cadena de suministro: Proceso de coordinación de materiales, información y fondos desde el proveedor inicial de materias primas hasta el cliente final.

Cadena de valor: Actividades conjuntas que ocurren conforme un producto se desplaza a partir de ser materia prima a través de la producción hasta su distribución final; desagregación de la creación de valor.

Cadena de valor concentrado: Desempeñar todas las actividades de la cadena de valor en un solo lugar.

Cadena de valor dispersa: Llevar a cabo diferentes actividades de la cadena de valor en distintas ubicaciones.

Calidad: Satisfacer o superar las expectativas de un cliente.

Capacidad de respuesta nacional: Presteza para implementar ajustes operativos en países extranjeros con el fin de llegar a un nivel satisfactorio de desempeño.

Capitalismo: Sistema económico en el cual la propiedad, el establecimiento de precios, la producción y la distribución de bienes son de carácter privado.

Capitalismo de Estado: Condición en la que algunos países desarrollados, como Japón y Corea, intervienen en la economía para dirigir la distribución y el control de los recursos.

Capitalización de mercados: Medida común del tamaño del mercado de valores que se calcula multiplicando el número total de acciones de valores registradas en una bolsa por el precio del mercado para cada acción.

Carry trade: Pedir prestado en una divisa a una tasa de interés baja e invertir ese monto en una divisa que tenga una mayor tasa de interés.

Carta de crédito (C/C): Documento preciso mediante el cual el banco del importador le otorga crédito y acuerda pagar al exportador.

Carta de crédito a la vista: Carta de crédito comercial que exige se realice el pago tan pronto como se presente la carta ante la parte obligada a pagar.

Carta de crédito confirmada: Carta de crédito a la cual un banco del país del exportador añade su garantía de pago.

Carta de crédito irrevocable: Carta de crédito que no puede ser cancelada o cambiada sin el consentimiento de todas las partes involucradas.

Casualidad: Se refiere a un impulso de los llamados exportadores accidentales que, respondiendo a circunstancias inusuales, entran a los mercados en el extranjero de manera no programada.

CE: *Vea* Comunidad Europea.

Centralización: Grado al cual los gerentes de alto rango, generalmente por encima del nivel país, toman decisiones estratégicas y las delegan a los niveles inferiores para su implementación.

Centros financieros en el extranjero: Ciudades o países que proporcionan grandes cantidades de fondos en divisas distintas a las propias y que se usan como sitios para recaudar y acumular efectivo.

Centros operativos: Centros financieros ubicados en el extranjero que llevan a cabo funciones específicas, como la venta y entrega de bienes.

Cero defectos: Eliminación de defectos, lo que da como resultado una reducción en los costos de manufactura y un aumento en la satisfacción del consumidor.

Certificado de origen: Documento de embarque que determina el origen de un producto y generalmente está validado por una fuente externa como una cámara de comercio; ayuda a los países a determinar el arancel específico a cobrar por la importación del producto.

Chaebol: Grupos empresariales coreanos similares a los *keiretsu* y en los cuales también una comercializadora forma parte del grupo.

Choque cultural inverso: Experimentación del choque cultural cuando alguien regresa a su país de origen, es ocasionada por la aceptación de lo que se experimentó en el extranjero.

Choque cultural: Trauma generalizado que experimenta un individuo en una cultura nueva y diferente debido a que tiene que aprender y adaptarse a una gran gama de nuevas señales y expectativas.

Ciudadanos del país de origen de la empresa: Empleados expatriados que son ciudadanos del país en el cual se encuentran las oficinas corporativas de la empresa.

Cláusula de elección del derecho aplicable: Estipulación en un contrato que especifica la jurisdicción cuyas leyes regularán las controversias jurídicas.

Clustering: Ubicación de empresas donde hay muchos competidores y proveedores.

CMN: *Vea* Corporación o compañía multinacional.

Cobertura: Intentar proteger las propiedades contra un movimiento adverso de un tipo de cambio.

Codeterminación: Proceso mediante el cual tanto los trabajadores como la gerencia participan en la administración de una empresa.

Código de conducta: Conjunto de principios que guían las acciones de las empresas multinacionales en sus contactos con las sociedades.

Coeficiente de Gini: Medida del alcance hasta el cual la distribución del ingreso se desvía a partir de una distribución perfectamente igual.

Colectivismo: Perspectiva de que las necesidades del grupo toman precedencia por encima de las necesidades del individuo; fomenta la dependencia de la organización.

Colisión cultural: Condición que ocurre cuando culturas divergentes tienen contacto entre sí.

Comercio compensatorio: Requisito de que un exportador cree valor en el país importador, por ejemplo, mediante la transferencia de tecnología o la recepción del pago en mercancías del país importador. Es un término que generaliza varios tipos de comercio, tales como el trueque o las compensaciones, en los cuales el vendedor acepta bienes o servicios como forma de pago en lugar de divisas o crédito.

Comisión de Valores y Cambios (**SEC**, por sus siglas en inglés): Oficina gubernamental de Estados Unidos que regula a los corredores, comerciantes y mercados de valores.

Comisión Europea: Una de las cinco principales instituciones de la Unión Europea; está compuesta por 27 mujeres y hombres, uno de cada país de la UE. El presidente es elegido por los gobiernos de la UE y apoyado por el Parlamento Europeo. Los comisionados no representan al gobierno de sus países de origen y fungen como una sucursal ejecutiva de la Unión Europea.

Comisiones: Pagos por servicios.

Comité Internacional de Estándares de Contabilidad (**IASB**, por sus siglas en inglés): Organización privada internacional que ajusta las normas contables para usar en todo el mundo.

***Commodity* (productos básicos):** Producto que es difícil de diferenciar del de los competidores, tal como materias primas o productos agrícolas.

Compañía trasnacional (CTN): Empresa que poseen y dirigen ciudadanos de diferentes países; también es sinónimo de empresa multinacional.

Compensación: Forma de trueque en la que un exportador vende bienes a cambio de efectivo y a continuación ayuda a empresas del país importador a encontrar oportunidades para obtener moneda fuerte.

Compensación a expatriados: Proceso de establecer el nivel adecuado de beneficios directos e indirectos para motivar a alguien a aceptar y desempeñar una misión internacional.

Compensación por riesgo: Compensación complementaria que se da a los empleados en el extranjero por trabajar en condiciones peligrosas o adversas.

Competencia perfecta: Disposición de una industria en la cual hay muchas empresas con pequeñas participaciones de mercado y donde todas las empresas son tomadoras de precios, todas venden productos idénticos, pueden entrar y salir libremente de la industria, y existe conocimiento perfecto.

Comunidad Andina (CAN): Modalidad sudamericana de integración económica donde participan Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Comunidad Económica de los 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.

Comunismo: Forma de totalitarismo teorizada originalmente por Karl Marx y en la cual los sistemas político y económico son prácticamente inseparables.

Concesión mutua de licencias: Intercambio de tecnología por diferentes empresas.

Conciliación: Proceso de un país extranjero que concilia sus principios de contabilidad generalmente aceptados con los de Estados Unidos.

Condiciones comerciales: Cantidad de importaciones que se pueden comprar mediante cierta cantidad de las exportaciones de un país.

Condiciones estadounidenses: Práctica de usar la cotización directa para los tipos de cambio.

Condiciones europeas: Práctica de utilizar la cotización indirecta para los tipos de cambio.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y el Desarrollo (**UNCTAD**, por sus siglas eninglés): Organismo de las Naciones Unidas muy activo especialmente en el manejo de las relaciones comerciales entre los países en desarrollo y los industrializados.

Configuración: Instalar, arreglar y dispersar actividades de valor hacia las ubicaciones ideales alrededor del mundo de manera que la empresa pueda iniciar y mantener sus operaciones.

Conocimiento tácito: Conocimiento alojado en las personas, el que por lo general puede ser transferido solamente sobre una base personal y no mediante material impreso.

Consejo de Cooperación del Golfo: Subgrupo de países de la Liga Árabe que básicamente incluye a Bahrein, Arabia Saudita, Kuwait, Omán, Qatar y la UAE.

Consejo de la Unión Europea: Una de las cinco principales instituciones de la Unión Europea; está compuesto por los líderes de Estado de cada uno de los miembros de la Unión Europea.

Conservador: Característica de los sistemas de contabilidad que implica que las empresas titubean en revelar grandes utilidades o utilidades que son consistentes con sus resultados operativos reales; es más común en los países germánicos.

Consolidación: Proceso contable en el que los estados financieros de entidades relacionadas, tales como una matriz y sus subsidiarias, se combinan para proveer un conjunto unificado de estados financieros; en el proceso, se omiten las transacciones internas de manera que los estados reflejen sólo aquellas efectuadas con terceros.

Consorcio: Reunión de varias entidades, como empresas o gobiernos, a fin de aumentar la posibilidad de lograr algún objetivo.

Contabilidad: Proceso de recopilación y análisis de datos para usuarios internos y externos de la información.

Contabilidad basada en principios: Sistema contable que identifica los principios fundamentales en un marco conceptual y establece reglas sencillas que cumplen con los principios fundamentales.

Contabilidad basada en reglas: Sistema contable legal lleno de detalles específicos en un esfuerzo por enfrentar tantas contingencias potenciales como sea posible.

Contenido local: Término usado en los acuerdos comerciales que se refiere al porcentaje de un producto que es producido en los países miembros de un acuerdo. Disposiciones de aranceles preferenciales que a menudo dependen de la cantidad de contenido local o regional incluido en un producto.

Contrato de futuros: Acuerdo entre dos partes para comprar o vender una divisa particular en un precio determinado para una determinada fecha futura, tal como se especifica en un contrato estandarizado para todos los participantes en ese intercambio de futuros monetario.

Contrato de gerencia: Arreglo por el cual una compañía proporciona personal administrativo que realiza las funciones de administración a otra compañía a cambio de un honorario.

Contrato forward: Contrato celebrado entre una empresa o un individuo y un banco

para entregar divisas extranjeras a un tipo de cambio específico en una fecha futura.

Contrato totalmente por adelantado: Contrato por adelantado que no se vincula a una transacción inmediata.

Control: Planificación, implementación, evaluación y corrección del desempeño para asegurar que se alcancen los objetivos organizacionales.

Control burocrático: Sistema por el cual una organización utiliza autoridad centralizada para instaurar reglas y procedimientos que gobiernan las actividades.

Control de clan: Sistema mediante el cual una empresa multinacional depende de los valores compartidos por los empleados para idealizar y hacer cumplir las conductas preferidas.

Control de divisas: Autorización que un individuo o una empresa deben solicitar a las autoridades gubernamentales para obtener permiso de comprar divisas extranjeras por encima de un umbral determinado de cantidad.

Control de mercado: Sistema por el cual una empresa multinacional usa mecanismos de mercado externos para establecer los puntos de referencia y estándares del desempeño.

Controles de cantidad: Limitaciones gubernamentales sobre la cantidad de divisas que se pueden usar con propósitos específicos.

Convergencia: Esfuerzos realizados por la FASB y la IASC para avanzar hacia un conjunto global común de estándares de contabilidad.

Coordinación: Sistemas que sincronizan las responsabilidades laborales de la cadena de valor para que la empresa utilice sus recursos eficientemente y tome las decisiones de manera eficaz.

Coordinación por ajuste mutuo: Sistema mediante el cual los gerentes interactúan extensivamente con sus contrapartes para fijar metas comunes.

Coordinación por estandarización: Sistema mediante el cual se aplican reglas y procedimientos universales a unidades en todo el mundo, cumpliendo así con la consistencia en el desempeño de las actividades en las unidades geográficamente dispersas.

Coordinación por plan: Sistema que depende de metas generales y objetivos detallados para coordinar las actividades.

Corporación extranjera controlada (CEC): Corporación extranjera de la que más del 50 por ciento de las acciones con derecho de voto es propiedad de accionistas estadounidenses (entidades sujetas a impuestos que poseen al menos 10 por ciento de las acciones con derecho de voto de la corporación).

Corporación o compañía multinacional (CMN): Empresa que tiene operaciones en más de un país; a veces se utiliza simultáneamente con corporación o compañía multinacional o corporación trasnacional.

Corredor (de divisas): Especialista que facilita las transacciones en el mercado interbancario.

Corredor de importaciones: Individuo que obtiene varios permisos gubernamentales y otras autorizaciones antes de enviar el papeleo necesario a la empresa transportista que entregará los bienes desde el muelle hasta el importador.

Corresponsal (banco): Banco en el que los fondos son mantenidos por otro banco, generalmente extranjero, para facilitar el abono de cheques y otras relaciones de negocios.

Cosecha: Reducción del monto de inversión. Es conocida también como desinversión.

Cotización directa: Cotización expresada en términos del número de unidades de la moneda doméstica dada para una unidad de moneda extranjera.

Cotización indirecta: Tasa de intercambio dada en términos del número de unidades de moneda extranjera necesarias para comprar una unidad de moneda doméstica.

Cotización recíproca: Recíproco de la cotización directa. Es conocida también como cotización indirecta.

Creación comercial: Cuando la producción se desplaza hacia 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 la integración.

Crédito fiscal: Reducción de dólar por dólar de la responsabilidad fiscal que debe coincidir con la declaración de ingresos.

Crédito sindicado: Cooperación de un banco líder y de muchos otros bancos para hacer un préstamo importante a una organización pública o privada.

CTN: *Vea* Compañía trasnacional.

Cuadro de mando integral: Enfoque de medida del desempeño que intenta vincular más cercanamente las perspectivas estratégicas y financieras de una empresa y asume un punto de vista amplio del desempeño de la empresa.

Cuenta de capital: Componente de la balanza de pagos que registra tanto préstamos otorgados a extranjeros como préstamos recibidos por los ciudadanos.

Cultura: Normas aprendidas específicas de una sociedad basadas en actitudes, valores y creencias.

Cultura corporativa: Valores comunes compartidos por los empleados en una corporación, los cuales conforman un mecanismo de control implícito y ayudan a hacer cumplir otros mecanismos explícitos de control.

Cultura de contexto alto: Cultura en la que la mayoría de las personas considera que la información periférica e indirecta es necesaria para la toma de decisiones porque dicha información se apoya en el contexto de la situación.

Cultura de contexto bajo: Cultura en la que la mayor parte de las personas consideran importante sólo aquella información que reciben de primera mano y que lleva muy directamente a la decisión que necesitan tomar.

Cultura de la organización: Significado y creencias compartidas que dan forma a cómo interpretan los empleados la información, cómo toman decisiones y cómo implementan acciones.

Cultura policrónica (enfoque de multitareas): Cultura en la que la mayoría de la gente se siente más cómoda enfrentando todas las situaciones en forma simultánea.

Cuota: Límite del monto cuantitativo de un producto que se le permite importar o exportar a un país en un año.

Curva de aprendizaje: Concepto usado para apoyar el argumento de protección, asume que los costos disminuirán a medida que los trabajadores y administradores obtengan más experiencia.

Curva de experiencia: Relación de las reducciones en los costos de producción y el aumento de la producción.

Decisión de proceder o no: Decisión basada en el criterio de que una propuesta cumpla con un umbral mínimo en lugar de compararla con diferentes oportunidades.

Déficit comercial: Situación en la que un país importa más de lo que exporta.

Déficit de la balanza de pagos: Desequilibrio de algún componente específico dentro de la balanza de pagos, tal como el comercio de mercancías o la cuenta corriente, que implica que un país está importando más de lo que exporta.

Deflación: Disminución en el nivel general de precios de los bienes y servicios; a menudo es causada por una reducción en la oferta de dinero o crédito.

DEG: *Vea* Derechos especiales de giro.

Democracia: Sistema político basado en la participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones.

Democracia multipartidaria: Sistema multipartidario en el cual tres o más partidos políticos tienen la capacidad de obtener el control del gobierno de manera separada o en coalición.

Democracia parlamentaria: Forma de gobierno donde las personas ejercen su poder político al elegir representantes al parlamento para legislar.

Democracia representativa: Tipo de gobierno en el que los ciudadanos individuales eligen representantes para tomar decisiones que dirijan la sociedad.

Depósito de importación por adelantado: Forma de control de convertibilidad de cambios donde el gobierno aumenta el control de licencias de importación y obliga a los importadores a hacer un depósito con el banco central.

Derechos de propiedad: Derechos legales al uso de bienes, servicios o recursos.

Derechos de propiedad intelectual: Derechos de propiedad para activos intangibles, como patentes, marcas comerciales, derechos de autor y conocimientos.

Derechos especiales de giro (DEG): Unidad de cuenta emitida por el Fondo Monetario Internacional a los países a fin de expandir sus bases oficiales de reservas.

Derivado: Instrumento de divisas como los contratos de opciones o futuros cuyo valor deriva de la moneda subyacente.

Desarrollo impulsado por la exportación: Política de industrialización que pone énfasis en las industrias que tendrán capacidades de exportación.

Desarrollo sustentable: Uso de los recursos que satisface las necesidades presentes al tiempo que conserva la capacidad de las generaciones futuras para hacer lo mismo.

Descentralización: Grado al que los gerentes de menor nivel, generalmente del nivel país o inferior, toman e implementan decisiones estratégicas.

Descuento: Diferencia entre los tipos de cambio spot y el tipo de cambio pronosticado en el mercado forward; una moneda extranjera se vende con descuento cuando el tipo forward es menor que el tipo de cambio inmediato y cuando la divisa doméstica se cotiza sobre una base directa.

Descuento forward: *Vea* Descuento.

Desinversión: Reducción en la cantidad de inversiones.

Desventaja de las empresas extranjeras: Tasa de supervivencia más baja de las compañías extranjeras en comparación con las compañías locales muchos años después de comenzar sus operaciones.

Desviación comercial: Situación en la que las exportaciones se desplazan hacia un país productor menos eficiente debido a las barreras comerciales.

Desviación de producto: *Vea* Mercado gris.

Deuda: Total de las obligaciones financieras de un gobierno, mide lo que el Estado pide prestado a sus ciudadanos, organizaciones extranjeras, gobiernos extranjeros e instituciones internacionales.

Deuda externa: Deuda que un país debe a no residentes y tiene que pagar en moneda extranjera, en bienes, o en servicios.

Deuda interna: Parte de la deuda de un país que está en manos de los acreedores que son ciudadanos de ese país.

Devaluación: Reducción formal en el valor de una moneda con relación a otra; caída del equivalente en moneda extranjera de la moneda devaluada.

Diferenciación: Estrategia de negocios en la cual una empresa intenta obtener una ventaja competitiva al proveer un producto o servicio único, o al proveer una marca exclusiva de servicio al cliente.

Diferenciación horizontal: Proceso de especificar, dividir y asignar tareas organizacionales.

Diferenciación vertical: Especificación de los grados de centralización y descentralización de la toma de decisiones dentro de una organización.

Difusión cultural: Cambios culturales que ocurren cuando diferentes culturas tienen contacto entre sí.

Digitalización: Conversión a formato digital de colecciones de datos existentes en papel u otros medios.

Distancia cultural: Grado al cual los países difieren entre sí al medirse en diferentes factores culturales; cuanto mayor es la diferencia, mayor es la distancia.

Distancia del poder: Medida de la preferencia de estilos, consultivo o autocrático, de la gerencia.

Distribución: Trayectoria física o transferencia de la propiedad que toman los bienes desde su producción hasta su consumo.

Distribución de ingresos: Distribución del ingreso nacional entre los grupos de individuos, hogares, clases sociales o factores de producción.

Divisa base: Divisa cuyo valor es implícitamente 1 cuando se hace una cotización entre dos divisas; por ejemplo, si la moneda brasileña se está cambiando a 1.9 reales (*reais*) por dólar, el dólar es la divisa base y el real la divisa cotizada.

Divisas: Cheques y otros instrumentos financieros para hacer pagos en la moneda de otro país.

Documentación para importación: Diversos documentos requeridos en las operaciones de comercio internacional.

Dominio del hombre: Noción de que la palabra y el capricho del soberano constituyen la ley, independientemente de cuán arbitraria sea.

***Dumping*:** Establecer precios demasiado bajos en las exportaciones, generalmente por debajo del costo o del precio al que se vende en el país de origen.

Economía: Ciencia social que se ocupa principalmente de la descripción y el análisis de la producción, distribución, y el consumo de bienes y servicios.

Economía centralizada: Sistema económico en el cual las autoridades políticas toman decisiones importantes relativas a la producción y distribución de bienes y servicios.

Economía de mercado: Sistema económico en el que los recursos son reubicados y controlados por los consumidores, quienes "votan" al comprar mercancías; enfatiza un mínimo involucramiento gubernamental.

Economía de ubicación: Ventajas de costo que surgen del desempeño de una actividad de valor en el sitio óptimo.

Economía emergente: Países con economías en desarrollo que a menudo experimentan un acelerado crecimiento y ofrecen lucrativas oportunidades de inversión, pero también se caracterizan por su inestabilidad política y alto riesgo.

Economía mixta: Sistema económico caracterizado por alguna mezcla de economías de mercado y centralizada; equilibra la propiedad privada y pública de los factores de producción.

Economía planeada centralmente (EPC): *Vea* Economía centralizada.

Economía verde: Campo interdisciplinario que estudia la interdependencia y evolución conjunta de las economías humanas y los ecosistemas naturales.

Economías de alcance: Disminución en el costo total promedio gracias al aumento de los bienes producidos o vendidos.

Economías de escala: Disminución del costo por unidad a medida que aumenta la producción debido a la distribución de los costos fijos entre más unidades producidas.

Efecto estático: Desplazamiento de los recursos de las empresas deficientes hacia las eficientes al caer las barreras comerciales.

Efecto Fisher: Teoría acerca de la relación que hay entre la inflación y las tasas de interés; por ejemplo, si la tasa de interés nominal en un país es más baja que en otro, la inflación del primero debería ser más baja de manera que las tasas de interés real sean iguales.

Efecto Fisher internacional (IFE): Teoría de que la relación entre las tasas de interés y las tasas de intercambio implica que la moneda del país con la tasa de interés más baja se fortalecerá en el futuro.

Efectos de clúster: Provienen de la congregación de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio en cierta ubicación; estos efectos, a su vez, inducen a otros compradores y vendedores a reubicarse allí.

Efectos de desbordamiento: Situación en la que el programa de marketing implementado en un país da como resultado el conocimiento del producto en otros países.

Efectos de la balanza de pagos: Impacto de una inversión extranjera directa en las importaciones, exportaciones y en los flujos de capital.

Efectos dinámicos: Crecimiento general en un mercado e impacto sobre una empresa de la expansión de su producción y de lograr mayores economías de escala.

EFI: *Vea* Efecto Fisher Internacional.

EFTA: *Vea* Asociación Europea de Libre Comercio.

Embargo: Tipo específico de cuota que prohíbe cualquier tipo de intercambio comercial.

EMN: *Vea* Empresa multinacional.

Empresa *born global* (global de origen): Empresa que adopta una orientación global desde sus inicios.

Empresa conjunta: Inversión en la que dos o más compañías comparten la propiedad.

Empresa de manejo de exportaciones (EME): Empresa que compra mercancías a los fabricantes para su distribución internacional o que en ocasiones actúa como un agente para los fabricantes.

Empresa exportadora comercializadora (EEC): Forma de empresa comercializadora autorizada por la ley estadounidense para participar en el comercio internacional como distribuidor independiente con el fin de relacionar a los compradores extranjeros con los vendedores domésticos.

Empresa global: Empresa que integra operaciones ubicadas en diferentes países.

Empresa multinacional (EMN): Empresa que tiene operaciones en más de un país; a veces se utiliza simultáneamente con corporación o compañía multinacional o corporación trasnacional.

Empuje (push): Estrategia de promoción que utiliza técnicas de venta directa.

Encadenar suministros: Tiene lugar cuando la empresa decide subcontratar sus partes, componentes, productos o incluso la fabricación a otra empresa.

Enfoque de entidad separada: Sistema utilizado para calcular el gravamen del ingreso corporativo en el que cada unidad operativa se grava cuando recibe ingresos, lo que resulta en un gravamen doble.

Enfoque deontológico: Método que asevera que el razonamiento moral ocurre independientemente de las consecuencias.

Enfoque teleológico: Enfoque basado en la idea de que las decisiones se toman con base en las consecuencias de la acción.

Entorno de mercado: Entorno que involucra las interacciones entre los hogares (o individuos) y las compañías en la asignación de recursos libre de control o propiedad gubernamental.

Entorno empresarial: Contexto económico, político, jurídico y cultural de la actividad empresarial.

Entorno externo: Factores físicos, sociales y competitivos presentes en un país que influyen en la estrategia internacional de una empresa.

ERP: *Vea* Planeación de recursos empresariales.

Especialización: Resultado de las políticas de libre comercio que provoca que los países se concentren en producir y exportar aquellos productos para los cuales tienen la mayor ventaja y en importar aquéllos para los que tiene menor ventaja.

Espectro político: Estructura conceptual que especifica y organiza diversos tipos de ideologías políticas.

Especulación: Compra o venta de moneda extranjera con la posibilidad de riesgo alto y rendimiento elevado.

Especulador: Persona que adquiere posiciones en la bolsa de valores con el objetivo de ganar una utilidad.

Esquema integración-sensibilidad (IS): Esquema que ayuda a los gerentes a medir las presiones globales y locales que influyen en la configuración y coordinación de las cadenas de valor.

Estado de derecho: Principio de que todo miembro de una sociedad debe seguir las mismas leyes.

Estado sin fronteras: Estado mediante el cual las empresas construyen organizaciones que eliminan las fronteras verticales, horizontales y externas que impiden los flujos de información y obstaculizan el desarrollo de relaciones.

Estandarización: Proceso de mantener los métodos, el equipo y la producción lo más constantes posible independientemente de su ubicación.

Estrategia: Idea de la gerencia sobre la mejor manera de atraer clientes, operar eficazmente, competir de manera eficaz y crear valor. Guía la creación y el mantenimiento de la posición competitiva de la empresa dentro de su industria.

Estrategia anticipada: Estrategia de operación que involucra ya sea el cobro de cuentas por cobrar en moneda extranjera antes de que se venzan cuando se espera que la moneda se debilite, o liquidar las cuentas por pagar en moneda extranjera antes de que se venzan cuando se espera que la moneda se fortalezca; lo opuesto a la estrategia de retraso.

Estrategia de concentración: Estrategia mediante la cual una empresa internacional desarrolla sus operaciones rápidamente en un país o en un grupo de unos cuantos países antes de entrar a otro país.

Estrategia de descremado: Estrategia que consiste en cobrar un precio elevado por un nuevo producto, dirigiéndolo primero a los consumidores que están dispuestos a pagar ese precio, y después reducir el precio en forma progresiva.

Estrategia de diversificación: Término utilizado en los negocios internacionales para describir la estrategia mediante la cual una empresa se mueve rápidamente en muchos mercados y gradualmente aumenta sus compromisos dentro de cada mercado.

Estrategia de enfoque: Intento de vender a un mercado meta en lugar de a un mercado masivo.

Estrategia de márgenes: Estrategia de fijación de precios al margen deseado sobre el costo.

Estrategia de penetración: Estrategia para introducir un producto a un precio bajo con el fin de inducir a un número máximo de consumidores a que lo prueben.

Estrategia de retraso: Estrategia de operación que implica el retraso del cobro de cuentas por cobrar en moneda extranjera si se espera que ésta se fortalezca, o el retraso del pago de cuentas por pagar en moneda extranjera cuando se espera que se debilite la moneda; lo opuesto a una estrategia anticipada.

Estrategia global: Estrategia que aumenta la rentabilidad al lograr reducciones de costos a partir de curvas de experiencia y economías de ubicación.

Estrategia internacional: Esfuerzo de los administradores para crear valor mediante la transferencia de las habilidades básicas del mercado local hacia los mercados extranjeros donde los competidores locales carecen de esas habilidades.

Estrategia multinacional: Enfoque que enfatiza la sensibilidad a las condiciones únicas que prevalecen en los diferentes mercados nacionales.

Estrategia trasnacional: Configuración de una cadena de valor para aprovechar las economías de ubicación así como coordinar las actividades para apalancar las habilidades básicas al mismo tiempo que se responde a la presión local.

Estratificación social: Calificación de los individuos dentro de una sociedad.

Estructura contemporánea: La diferenciación vertical y horizontal crea límites que restringen cómo coordinan los gerentes las actividades de valor interdependiente; las estructuras contemporáneas eliminan estos límites.

Estructura de división de productos: Estructura que asigna responsabilidades globales a cada división de productos.

Estructura de división geográfica: Estructura en la cual las operaciones de la empresa están separadas en áreas regionales para fines de informes.

Estructura de división internacional: Estructura por la cual la compañía crea una división independiente que es responsable de sus actividades internacionales.

Estructura de matriz: Estructura en la que las unidades extranjeras reportan (por producto, función o área) a más de un grupo, cada uno de los cuales comparte la responsabilidad sobre la unidad localizada en el extranjero.

Estructura de red: Estructura neoclásica mediante la cual una pequeña organización central subcontrata actividades valiosas a las empresas vinculadas cuyas habilidades básicas apoyan una mayor innovación.

Estructura funcional: Organización estructurada de acuerdo con las áreas funcionales del negocio.

Estructura industrial: Composición de una industria; su número de vendedores y su distribución de tamaño, naturaleza del producto y extensión de las barreras de entrada.

Estructura mixta: Estructura que integra varios aspectos de las estructuras clásicas.

Estructura neoclásica: Aplica diferentes mecanismos para resolver fallas tales como conformismo, rigidez, burocracia y autoritarismo encontradas a menudo en los formatos clásicos de las estructuras funcionales y divisionales.

Estructura organizacional: Disposición formal de los roles, responsabilidades y relaciones dentro de una organización.

Estructuras divisionales: Organización que contiene divisiones separadas basadas en torno a líneas de producto individuales o a las áreas geográficas de los mercados que atienden.

Ética protestante: Teoría según la cual existe mayor crecimiento económico cuando el trabajo es visto como un medio de salvación y cuando las personas prefieren transformar las ganancias de la productividad en producción adicional más que en descanso adicional.

Etnocentrismo: Creencia de que el propio grupo es superior a los demás; también se usa para describir la creencia de una empresa de que lo que funciona en su país de origen debe funcionar en el extranjero.

Euro: Moneda común de la Unión Europea; para el 31 de diciembre de 2009, 16 países miembros habían adoptado el euro y otros estaban en proceso de calificación para adoptarlo.

Eurobono: Bono vendido en un país distinto al de la divisa en que está denominado.
Eurocrédito: Préstamo, línea de crédito u otra forma de crédito a mediano o largo plazo en el mercado de eurodivisas que tiene vencimiento de más de un año.
Eurodivisa: Cualquier divisa que se deposita fuera de su país de origen.
Eurodólares: Dólares que se depositan fuera de Estados Unidos.
Evitación de la incertidumbre: Rasgo cultural donde los individuos están incómodos con la incertidumbre y prefieren la estructura a la independencia.
Expatriados: Individuos que no son ciudadanos del país en el cual están trabajando.
Exploración: Examinar un conjunto de variables para diferentes países que podrían afectar las alternativas de inversión extranjera.
Exportación: Venta de bienes y servicios producidos por una empresa basada en un país a clientes que residen en un país diferente.
Exportación directa: Productos vendidos a una parte independiente fuera del país de origen del exportador.
Exportación indirecta: Exportación que no es manejada directamente por el fabricante o el productor sino a través de un agente exportador, agente de carga, o 3PL.
Exportaciones: Bienes o servicios que abandonan un país para entrar a otro.
Exportaciones de mercancías: Bienes enviados fuera de un país.
Exportaciones de servicios: Ganancias pagadas internacionalmente distintas de las que derivan de la exportación de bienes tangibles.
Exportaciones visibles: *Vea* Exportaciones de mercancías.
Exposición: Situación en la cual una cuenta de divisas extranjeras se encuentra sujeta a una ganancia o pérdida si varía el tipo de cambio.
Expropiación: Toma de control de la propiedad privada por el gobierno de un país.
Externalidades: Impacto de una actividad económica sobre alguien externo a la actividad específica, tal como el impacto de la contaminación en aquellos no implicados en la actividad económica que causó la contaminación; las externalidades pueden ser negativas o positivas.
Extranet: Uso de internet para vincular una empresa con personas ajenas a ella.
Extraterritorialidad: Extensión por parte de un gobierno de la aplicación de sus leyes a las operaciones realizadas en el extranjero por parte de las empresas.

Falsificación: Copia no autorizada o imitación de un artículo que más adelante se hace pasar por un original.
Familia extendida: Situación familiar en la cual se incluye a los miembros de varias generaciones de una familia o a miembros de la familia y que se extiende de manera horizontal, incluyendo a los tíos, primos, etcétera.
Familia horizontalmente extendida: Incluye a tías, tíos y primos.
Familia nuclear: Familia que consta de padres e hijos.
FASB: *Vea* Financial Accounting Standards Board.
Fascismo: Sistema de gobierno que promueve el nacionalismo extremo, la represión y el anticomunismo, y que generalmente es presidido por un dictador.
Fatalismo: Creencia de que los eventos están predeterminados y que los seres humanos no tienen poder para cambiarlos.
FCPA: *Vea* Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act).
***Financial Accounting Standards Board* (FASB):** Organización del sector privado que fija los estándares financieros de contabilidad en Estados Unidos.
Financiamiento en el extranjero: Provisión de servicios financieros por bancos y otros agentes a no residentes.
FMI: *Vea* Fondo Monetario Internacional.
Fondo de cobertura: Fondo de inversión disponible para un número limitado de inversionistas que se administra más agresivamente que los fondos mutualistas.
Fondo Monetario Internacional (FMI): Asociación multigubernamental organizada en 1945 para promover la estabilidad de las tasas de cambio y facilitar el flujo internacional de divisas.
Fondo soberano de inversión: Bolsa monetaria de las reservas de un país que se separa para fines de inversión
Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC): Cooperación formada por 21 países que limitan con la Cuenca del Pacífico para promover la cooperación económica multilateral en el comercio y la inversión en la Cuenca del Pacífico.
Fracaso de expatriado: Regreso prematuro de un gerente expatriado.
Franquicia: Forma especializada de licencia en la que una parte (el franquiciador) vende a otra parte independiente (el franquiciado) el uso de una marca registrada que es un activo esencial para el negocio de quien adquiere la franquicia; incluye asistencia continua para la operación del negocio.
Franquicia principal: Acuerdo de franquicia que es dado a un franquiciado en un país para establecer franquicias en muchas áreas diferentes, posiblemente en todo el país.
Freedom House: Organización que intenta clasificar a los países según su libertad económica y política.
Fricción cultural: Resultado de cambios en las relaciones de poder y la soberanía cuando las culturas tienen contacto entre sí.
Fronteras: En términos de entornos políticos, punto de separación oficial o percibido que define los límites de una nación. En términos de una estructura organizacional, restricciones horizontales que se derivan de tener empleados específicos que solamente realizan trabajos específicos en unidades específicas, así como restricciones verticales que separan a los empleados en niveles específicos de una jerarquía estipulada con precisión de mando y control.
Fuga de cerebros: Condición mediante la cual los países pierden recursos potencialmente productivos cuando su gente brillante emigra hacia otros países.
Fusión cultural: Proceso mediante el cual son introducidos algunos, no todos, los elementos de una cultura externa.

GAAP: *Ver* Principios contables generalmente aceptados.
GATT: *Vea* Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio.
Genérico: Cualquier clase de producto que se vende en lugar de uno de marca de una empresa determinada; también se relaciona con los productos farmacéuticos que han perdido la protección de patente y pueden ser vendidos por cualquier empresa bajo un nombre distinto al original de marca.
Geocéntrico: Modo de operar basado en un conocimiento informado acerca de las necesidades tanto del país de origen como del anfitrión.
Geografía económica: Estudio de la ubicación, distribución y organización espacial de las actividades económicas en toda la Tierra.
Gestión de recursos humanos: Función de abastecer de personal a la organización; incluye las actividades de planificación, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, compensación, retención y relaciones laborales de recursos humanos.
Globalidad: Estado de cosas donde se compite con todos los demás, en todos los lugares, y por todo.
Globalización: Ampliación del conjunto de relaciones interdependientes que hay entre las personas de diferentes partes del mundo que por casualidad están hoy divididas en naciones. El término se refiere en ocasiones a la integración de las economías del mundo a través de la reducción de barreras al movimiento comercial, de capitales, tecnología y personas.
Globalización de mercados: Tesis de que en todo el mundo los consumidores buscan productos de bajo costo y alta calidad independientemente de su país de origen.
Gobierno corporativo: Combinación de mecanismos internos y externos implementados para salvaguardar los activos de una empresa y proteger los derechos de los accionistas.
Grupo de los Ocho (G8): 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 lo integran Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos.
Grupo de los Veinte (G20): Grupo de ministros de finanzas y gobernadores de bancos centrales de 19 países más la Unión Europea.

Grupo industrial: Cuando los compradores y vendedores se localizan cercanos entre sí para facilitar hacer negocios.

Grupos de interés: Cconjunto de grupos, incluyendo accionistas, empleados, clientes y la sociedad en general, que una empresa debe satisfacer para sobrevivir.

Habilidad básica: Punto de vista, habilidad, capacidad o tecnología especiales que permean las operaciones de una empresa, entretejiendo y unificando las actividades de valor dispersas en una cadena de valor integrada.

Happynomics: Evaluación del desempeño y potencial de un país al considerar directamente la satisfacción de las personas con su vida.

Heterarquía: Estructura organizacional en la que la dirección de una alianza de empresas se comparte entre los así llamados iguales en vez de establecerse como una relación de superior y subordinado.

Hiperinflación: Rápido aumento (por lo menos del 1 por ciento diario) en los niveles generales de precios durante un periodo sostenido.

IASB: *Vea* Comité Internacional de Estándares de Contabilidad.

Idealismo: Tratar de determinar principios antes de resolver asuntos menores.

Ideología: Conjunto sistemático e integrado de interpretaciones, teorías y objetivos que constituyen una sociedad.

Ideología política: Cuerpo de ideas complejas, teorías y objetivos que constituyen un programa socio-político.

IED: *Vea* Inversión extranjera directa.

Imperialismo cultural: Cambio cultural por imposición.

Importación: (1) Compra de productos por una empresa basada en un país a partir de vendedores que residen en otro país. **(2)** Mercancía o servicios que ingresan a un país desde otro país.

Importaciones de mercancías: Bienes que ingresan a un país.

Importaciones de servicios: Pagos internacionales distintos de los que derivan de la importación de bienes tangibles.

Importaciones visibles: *Vea* Importaciones de mercancías.

Impuesto: *Vea* Arancel.

Impuesto *ad valorem*: Impuesto (arancel) evaluado como un porcentaje del valor del artículo.

Impuesto al valor agregado (IVA): Impuesto que es un porcentaje del valor agregado a un producto en cada etapa del proceso de negocios.

Impuesto específico: Impuesto (arancel) evaluado sobre una base unitaria.

Índice de desarrollo humano: Medida del progreso humano utilizada por el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas que combina indicadores de poder de compra, educación y salud.

Índice de libertad económica: Medida sistemática de la libertad económica en países de todo el mundo. La encuesta es patrocinada por la Heritage Foundation y el *Wall Street Journal*.

Índice de masculinidad-femineidad: Índice que compara las normas de los países sobre la empatía para las personas exitosas *versus* los desafortunados; la preferencia por ser mejor que otros *versus* estar a la par que ellos; la creencia de que es mejor "vivir para trabajar" *versus* "trabajar para vivir", la preferencia por el rendimiento y el crecimiento *versus* la calidad de vida y el entorno, y creer que los papeles de género deben ser diferentes *versus* similares.

Índice de miseria: Suma de las tasas de inflación y desempleo de un país.

Índice de precios al consumidor (IPC): Medida del costo de las compras típicas de bienes y servicios de un asalariado, expresada como un porcentaje del costo de estos mismos bienes y servicios en cierto periodo base.

Individualismo: Énfasis sobre la importancia de garantizar la libertad individual y la expresión libre de las ideas. Fomenta el cumplimiento de respetar el tiempo libre del empleado y mejora las herramientas fuera de la organización.

Inflación: Aumento general y progresivo en los precios.

Ingreso activo: Ingreso de una corporación extranjera controlada (CFC, por sus siglas en inglés) que se deriva de la conducta activa de un comercio o negocio, tal como lo especifica el Internal Revenue Code de Estados Unidos.

Ingreso Nacional Bruto (INB): Antiguamente se refería al Producto Nacional Bruto.

Ingreso pasivo: Ingreso de inversiones en países que son paraísos fiscales e ingresos por servicios que implican a compradores y vendedores ubicados en otro país que no es el paraíso fiscal, donde o el comprador o el vendedor deben ser parte de la misma estructura organizacional que la corporación que obtiene el ingreso; también se conoce como ingreso subsección F.

Ingreso subsección F: Ingreso de una CEC que proviene de fuentes distintas a las relacionadas con la conducta activa de un comercio o negocio, como el ingreso de una sociedad de cartera.

Innovación: Nueva idea, nuevo método o dispositivo que, en la creación de un nuevo producto o proceso, genera una ventaja competitiva.

Integración bilateral: Forma de integración en la cual dos países deciden cooperar entre sí con mayor cercanía, generalmente reduciendo los aranceles.

Integración económica: Abolición de la discriminación económica entre las economías nacionales y dentro de la Unión Europea.

Integración global: Unificación de distintos sistemas económicos nacionales en un mercado global.

Integración regional: Forma de integración en la cual un grupo de países ubicados en la misma proximidad geográfica deciden cooperar.

Integración vertical: Control de las diferentes etapas a medida que un producto se desplaza de ser materia prima a través de la producción hasta su distribución final.

Intensidad de exportación: Fracción de la producción total de una empresa, o en ocasiones de una industria dentro de un país, que es exportada.

Intensificación del compromiso: Cuanto más tiempo y dinero invierten las empresas en examinar una alternativa, más aumenta la probabilidad de que la acepten independientemente de sus méritos.

Intercambio de datos electrónicos: 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 los productores, distribuidores, revendedores de valor agregado y clientes para ejecutar transacciones comerciales y compartir información acerca de la demanda, producción, disponibilidad y demás.

Intercambios monetarios (swap): Intercambio del capital principal y pagos de intereses.

Intermediarios de exportación: Individuos o empresas que asumen responsabilidades para efectuar las diferentes combinaciones de encontrar compradores en el extranjero, conseguir y enviar productos, y recibir pagos a nombre del fabricante. El intermediario de exportaciones puede ser un agente comisionado, una empresa de gestión de exportaciones (EMC), una empresa exportadora comercializadora (EEC) (export trading company [ETC]), un agente de exportaciones o un revendedor.

Internacionalización: Proceso por el cual las compañías aumentan gradualmente su compromiso con el negocio internacional.

Internalización: Control a través del manejo autónomo de las operaciones extranjeras, principalmente debido a que tal control es menos caro de manejar con los miembros de la familia corporativa que contratar una organización externa.

Internalización incremental: Idea de que a medida que la compañía gana experiencia, recursos y confianza, progresivamente exporta a países cada vez más lejanos y diferentes.

Intranet: Uso de internet para enlazar las diferentes divisiones y funciones dentro de una compañía.

Inversión de cartera: Inversión en la forma de deuda o capital que no le da al inversionista una participación mayoritaria.

Inversión directa: *Vea* Inversión extranjera directa.

Inversión extranjera: Propiedad directa o de cartera de activos en otro país.

Inversión extranjera directa (IED): Inversión que da al inversionista participación mayoritaria en una empresa extranjera.
IOSCO: *Vea* Organización Internacional de Comisiones de Valores.
ISO 9000: Normas de calidad desarrolladas por la Organización Internacional para la Estandarización, con sede en Ginebra, que requiere a las compañías documentar su compromiso de calidad en todos los niveles de la organización.
IVA: *Vea* Impuesto al valor agregado.

JIT: *Vea* Sistema de fabricación justo a tiempo.

Kaizen: Proceso japonés de mejora continua; es el fundamento de la administración de calidad total.
Keiretsu: Relación empresarial que une a ciertas compañías japonesas; a menudo implica el interés de no controlarse entre sí, fuertes relaciones personales de alto nivel entre gerentes ubicados en las diferentes compañías, y direcciones interrelacionadas.

LAFTA: *Vea* Asociación Latinoamericana de Libre Comercio.
Laissez-faire: Concepto de intervención mínima del gobierno en la actividad económica de la sociedad.
Legislación local de compra: Leyes que pretenden favorecer la compra de bienes y servicios de fuentes domésticas sobre los bienes o servicios importados, incluso cuando las importaciones pudieran ser una mejor opción.
Lenguaje no verbal: Amplia variedad de señales distintas al lenguaje formal mediante las cuales se pueden enviar mensajes.
Letra: Instrumento de pago en los negocios internacionales que ordena al importador pagar por adelantado al exportador.
Letra comercial de cambio: Instrumento de pago utilizado en los negocios internacionales que ordena al importador pagar por adelantado al exportador.
Letra de cambio pagadera a días vista: Letra de cambio comercial que exige se realice el pago en cierto momento después de la entrega.
Ley: Medida o práctica obligatoria de una comunidad.
Ley constitucional: Ley que es creada y cambiada por el pueblo.
Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA): Ley estadounidense que penaliza ciertos tipos de pagos realizados por parte de empresas estadounidenses, como sobornos a los funcionarios de gobiernos extranjeros.
Ley Europea Única: Ley aprobada en 1987 por la Unión Europea (entonces Comunidad Europea) que permite que todas las propuestas, excepto las relacionadas con el gravamen de impuestos, los derechos de los trabajadores y la inmigración, sean adoptadas por la gran mayoría de los países integrantes.
Ley internacional: Regulaciones que resultan de los tratados entre países.
Ley penal: Cuerpo de leyes que se ocupan de los delitos cometidos contra el público y miembros del público.
Libertad: Condición de ser libre; poder de actuar, hablar y pensar sin restricciones impuestas externamente.
Libertad económica: Ausencia de coerción o restricciones gubernamentales en la producción, distribución o el consumo de bienes y servicios más allá de lo necesario para que los ciudadanos protejan y mantengan la libertad.
Libertad política: Derecho a participar libremente en el proceso político.
Libertades civiles: Libertad para desarrollar los propios puntos de vista y actitudes.
LIBOR: *Vea* Tasa Interbancaria Ofrecida de Londres.
Licencia (de importación o exportación): Permiso formal o legal para efectuar una acción específica; método gubernamental de fijación del tipo de cambio que demanda de todos los destinatarios, exportadores, y otros interesados que reciben divisas venderlas al banco central al tipo de cambio de compra oficial.
Licencia de exportación: Documento gubernamental que otorga el permiso de enviar determinados productos a un país específico.
Licencia de importación (o exportación): Método de control gubernamental sobre el tipo de cambio por el cual todos los receptores, exportadores, y otros que reciben divisas deben venderlas al banco central al tipo de cambio de compra oficial.
Líder de opinión: Individuo cuya aceptación de cierto concepto es adecuada para que otros la imiten.
Liderazgo en costos: Estrategia mediante la cual la empresa vende sus productos en el precio promedio de la industria para obtener una ganancia más alta que la de sus rivales o por debajo de los precios de la industria para captar participación de mercado.
Liga Árabe: Grupo similar a la PAFTA, pero con más países representativos y objetivos políticos más que económicos.
Límite: Fijar el tipo de cambio de una moneda en cuanto a cierta referencia, como otra moneda.
Locales: Ciudadanos del país en el que están trabajando.
Localización: Proceso por el cual un expatriado mantiene una asignación extranjera siempre y cuando acepte el estatus y la compensación correspondiente a una contratación local.
Logística (manejo de materiales): Parte del proceso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo y el almacenamiento de mercancías y servicios, así como la información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo para cumplir los requerimientos del cliente; es llamado algunas veces manejo de materiales.

Maastricht (Tratado de): Tratado aprobado en diciembre de 1991 que fue diseñado para llevar a la Unión Europea a un nivel más alto de integración; está dividido en la Unión Monetaria Económica (EMU) y una unión política.
Manejo de materiales: *Vea* Logística.
Mano invisible: Fuerzas comerciales independientes de las políticas de gobierno que guían la asignación eficaz de los recursos.
Manufactura en el extranjero: Proceso de cambiar la producción a un país del extranjero.
Manufactura esbelta: Sistema de producción cuyo enfoque se encuentra en los procesos de optimización a través de la filosofía de mejora continua.
Maquiladora: Operación industrial, desarrollada originalmente entre Estados Unidos y México pero ahora usada en otras áreas geográficas, en la cual los componentes pueden ser enviados libres de impuestos, ensamblados y después vueltos a exportar.
Marca comercial: Nombre o logotipo que distingue a una empresa o producto.
Marco etnocéntrico: Enfoque de dotación de personal en el cual todos los puestos gerenciales clave, ya sea en el país de origen o en el extranjero, son ocupados por personas del país de origen.
Marco geocéntrico: Perspectiva de contratación de personal que busca a las mejores personas para empleos clave en toda la organización, independientemente de su nacionalidad.
Marco policéntrico: Política de reclutamiento mediante la cual la empresa depende de los nacionales del país anfitrión para gestionar las operaciones en su propio país, mientras que el personal del corporativo está compuesto por los nacionales del país de origen.
Margen: En el mercado forward, es la diferencia entre la tasa spot (inmediata) y la tasa forward (pronosticada); en el mercado spot, es la diferencia entre las tasas de demanda (compra) y oferta (venta) cotizadas por un corredor de divisas.
Matriz de riesgo-oportunidad: Matriz de inversión que compara las oportunidades de invertir en un país con los riesgos y es una herramienta que las empresas pueden utilizar para ayudar a determinar dónde invertir.
MCCA: *Vea* Mercado Común Centroamericano.
Membresía adquirida de grupo: Afiliación que no está determinada por el nacimiento, tal como la religión, las afiliaciones políticas, y asociaciones profesionales y de otro tipo.
Mercado común: Forma de integración económica regional en la cual los países suprimen los aranceles internos, utilizan un arancel externo común y eliminan las restricciones a la movilidad de los recursos.
Mercado Común Centroamericano (MCCA), o Mercado Común de América Central (MCAC): Unión aduanera en Centroamérica.
Mercado Común del Caribe (CARICOM): Unión aduanera de la región del Caribe.
Mercado de derivados: Mercado en el que se realizan operaciones con contratos por adelantado (*forward*), futuros, opciones e

intercambios, con el fin de apalancar o proteger las transacciones de divisas.

Mercado de divisas: Mercado para realizar operaciones con divisas extranjeras; está constituido generalmente por bancos, instituciones financieras no bancarias y bolsas de valores, tales como la Chicago Mercantile Exchange.

Mercado de eurocapitales: Mercado para acciones que se venden fuera de las fronteras del país de origen de la empresa emisora.

Mercado de eurodivisas: Mercado internacional de mayoristas que realiza operaciones en eurodivisas.

Mercado gris: Manejo de bienes a través de distribuidores no oficiales.

Mercado interbancario: Mercado para las transacciones de intercambio de divisas entre los bancos comerciales.

Mercado negro: Mercado de cambios que se encuentra fuera del mercado oficial.

Mercado *over-the-counter* (OTC): Operación con 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 subastas y ofertas de compra y venta "over-the-counter" ("en ventanilla").

Mercado spot: Mercado en el que un activo se vende para entrega inmediata, a diferencia de los mercados forward y de futuros.

Mercantilismo: Filosofía económica que se basa en la creencia de que la riqueza de un país depende de su tenencia de valores, generalmente en 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 pertenecer al grupo.

Método de la tasa corriente: Método para traducir los estados financieros en moneda extranjera que se utiliza cuando la divisa funcional es la del entorno operativo local.

Método del balance general: Plan de compensación que fija los salarios de los expatriados para igualar el poder de compra entre países.

Método temporal: Método para traducir estados financieros expresados en moneda extranjera, se utiliza cuando la moneda funcional es la de la empresa matriz.

Modelo de las cinco fuerzas: Marco utilizado para evaluar la estructura de una industria y la estrategia de negocios al estimar el potencial de rentabilidad.

Moneda cotizada: Cuando los intermediarios cotizan monedas a sus clientes, siempre cotizan la divisa base primero seguida de los términos de la divisa. Una cotización de USD/JPY se refiere al número de yenes japoneses comprados por un dólar estadounidense.

Moneda de conversión libre: *Vea* Moneda dura.

Moneda de referencia: En una cotización de tipo de cambio, la moneda base es 1 y la moneda de referencia da el número de unidades de esa moneda por una unidad de la moneda base. Si un negociante de divisas cotiza USD/JPY, el dólar es la moneda base y el yen la moneda de referencia. La cotización dará el número de yenes japoneses por dólar estadounidense. La cotización también se muestra como USDJPY=X.

Moneda débil (o suave): Moneda que no se convierte totalmente. Sin embargo, incluso las monedas fuertes pueden ser débiles en relación con otra moneda debido a tipos de cambio relativos en el tiempo.

Moneda dura: Moneda con la que se opera libremente sin demasiadas restricciones y para la cual generalmente existe una fuerte demanda externa; a menudo es llamada moneda de conversión libre.

Moneda flotante: Moneda cuyo valor responde a la oferta y a la demanda de dicha moneda.

Moneda funcional: Moneda del entorno económico primario en el que opera una entidad; es útil para ayudar a una empresa a determinar cómo traducir sus estados financieros presentados en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz.

Moneda suave: *Vea* Moneda débil.

Monocrónico (enfoque para llevar a cabo las tareas): Cultura en la que la mayoría de la gente prefiere enfrentar las situaciones de manera secuencial (especialmente aquéllas en las que participan otras personas), como terminar con un cliente antes de atender a otro.

Nación más favorecida (NMF): Requisito del GATT (y ahora de la OMC) de que una concesión comercial dada a un país debe otorgarse a todos los demás países.

Nacionales de un tercer país: Empleados asignados al extranjero que no son ciudadanos del país en el que trabajan ni del país donde la empresa tiene sus oficinas generales.

NASDAQ OMX: El tercer mercado de opciones más grande de Estados Unidos que fue pionero en efectuar una forma híbrida de operación donde se involucran transacciones tanto tradicionales en piso como vía electrónica.

Negociación colectiva: Proceso de negociaciones entre los empleadores (o sus representantes) y un sindicato con respecto a sueldos y otras condiciones de empleo.

Negocios internacionales: Todas las transacciones comerciales que involucran a dos o más países.

Neomercantilismo: Enfoque de los países que aparentemente tratan de operar con balanzas comerciales favorables en un intento por lograr cierto objetivo social o político.

Netting: Transferencia de fondos de las subsidiarias que están en una posición pagadera neta a una cuenta de compensación central y de ahí a las cuentas de las subsidiarias que están en una posición por cobrar neta.

Nivel aceptable de calidad: Concepto de control de calidad mediante el cual los gerentes están dispuestos a aceptar un determinado nivel de defectos de producción, los cuales manejan a través de instalaciones de reparación y centros de servicio.

NMF: *Vea* Nación más favorecida.

Nombres genéricos: Nombres que anteriormente fueron marcas registradas y se han convertido en parte del dominio público.

Normas Internacionales de Información Financiera (**IFRS**, por sus siglas en inglés): Conjunto de normas de contabilidad conocido a menudo por el nombre anterior de normas internacionales contables (IAS). Son emitidas por el Comité Internacional de Estándares de Contabilidad (IASB).

Normativismo: Teoría según la cual existen estándares universales de comportamiento (basados en los propios valores de las personas) que todas las culturas deben seguir, haciendo que la no intervención no sea ética.

NYSE Liffe: Negocio global de derivados de NYSE Euronext Group.

OCDE: *Vea* Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Oferta (venta): Cantidad por la cual un comerciante de divisas está dispuesto a vender una moneda.

OMC: *Vea* Organización Mundial de Comercio.

Opción: Instrumento de divisas que otorga al comprador el derecho, pero no la obligación, de comprar o vender cierta cantidad de divisas extranjeras a un tipo de cambio fijo en un periodo de tiempo específico.

OPEP: *Vea* Organización de Países Exportadores de Petróleo.

Organización: Especificación del marco para realizar el trabajo, desarrollo de sistemas que coordinen y controlen cuál trabajo se lleva a cabo, y cultivo de una cultura común del lugar de trabajo entre los empleados.

Organización de las Naciones Unidas (ONU): Organización internacional de países formada en 1945 para promover la paz y la seguridad mundiales.

Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP): Alianza de productores formada por 12 países exportadores de petróleo que intenta establecer acuerdos sobre la producción de petróleo y las políticas de establecimiento de precios.

Organización de red: Situación en la cual un grupo interrelacionado de empresas integran actividades.

Organización Internacional de Comisiones de Valores (**IOSCO**, por sus siglas en inglés): Organismo internacional de reguladores de valores que apoyan los esfuerzos de la IASB para establecer normas de contabilidad integrales.

Organización Internacional para la Estandarización (**ISO**, por sus siglas en inglés): Organización internacional no gubernamental con oficina central en Ginebra que publica las normas industriales y comerciales.

Organización Mundial de Comercio (OMC): Organización voluntaria a través de la cual grupos de países negocian acuerdos comerciales y que tiene autoridad para supervisar las disputas comerciales entre países.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Organización multilateral de países industrializados y semiindustrializados que coadyuva en la formulación de políticas sociales y económicas.

Organización para la Unidad Africana (OUA): Organización de naciones africanas que se preocupa más por los objetivos políticos que por los económicos.

Organización virtual: Forma de organización que adquiere capacidades estratégicas mediante la creación de una red temporal independiente de empresas, proveedores, clientes e incluso rivales.

Orientación de ventas: Una empresa intenta vender en el extranjero lo que puede vender domésticamente, y de la misma forma, bajo la suposición de que los consumidores son suficientemente similares a nivel global.

Orientación estratégica de marketing: La mayoría de las empresas comprometidas con las ventas continuas en el extranjero (y no con las ventas esporádicas), adoptan una estrategia que combina producción, ventas y orientación hacia el cliente.

Orientación hacia el cliente: Una orientación hacia el cliente se pregunta: ¿Qué y cómo puede vender la empresa en el país A? En este caso, la variable país se mantiene constante y el producto y método de marketing es lo que varía.

Orientación hacia el futuro: Orientación donde las personas invierten para el futuro y retrasan la gratificación instantánea.

Orientación social del marketing: El marketing internacional exitoso requiere considerar seriamente los problemas potenciales del entorno, la salud, sociales y laborales que podrían suscitarse cuando se venden o fabrican sus productos en el extranjero.

OUA: *Vea* Organización para la Unidad Africana

***Outsourcing* (subcontratación)**: Cuando una empresa contrata a otra para que lleve a cabo determinadas funciones, incluyendo operaciones de manufactura y administración. Puede realizarse dentro o cerca del país de origen de la empresa (nearshoring) o en otro país (offshoring).

País anfitrión: Cualquier país extranjero en el que tenga operaciones una empresa internacional.

País de origen: Lugar donde los productos o servicios son creados, lo cual afecta el comercio ya que los consumidores podrían preferir comprar los bienes producidos en un país por encima de otro, generalmente debido a percepciones de calidad o por nacionalismo.

País desarrollado: País de altos ingresos. También se le llama país industrializado.

País en desarrollo: País de bajos ingresos, también es conocido como país emergente o país menos desarrollado.

Paradigma de la organización industrial: Campo de la economía que estudia el comportamiento estratégico de las compañías, la estructura de los mercados y sus interacciones.

Paradigma individualista: Punto de vista que aprueba la intervención mínima del gobierno en la economía.

Paraíso fiscal: Centro financiero ubicado en un país donde las regulaciones financieras son más flexibles de lo común y cuya función principal es servir como centro contable para minimizar el pago de impuestos.

Paraísos fiscales: Países con bajos impuestos sobre la renta o que no cobran impuestos sobre el ingreso que proviene del extranjero.

Paridad del poder adquisitivo (PPA): Teoría según la cual el tipo de cambio se modifica conforme se basa en las diferencias de los niveles de precio existentes en diversos países. También es el número de unidades de la moneda de un país que se requieren para comprar los mismos productos o servicios en el mercado doméstico que lo que compraría un dólar estadounidense en Estados Unidos.

Parlamento Europeo: Una de las cinco principales instituciones de la Unión Europea; sus representantes son elegidos directamente en cada país miembro.

Patente: Derecho otorgado por un poder o Estado soberano para proteger un invento o descubrimiento en contra de violaciones de uso.

Paternalismo: Regulación de la conducta mediante la satisfacción de las necesidades de los subordinados.

Pequeñas y medianas empresas: Empresas cuyo número de empleados o volumen de ventas se encuentran por debajo de determinados umbrales; en Estados Unidos, son las empresas que emplean a menos de 500 empleados. Por lo general se expresa como PYMEs.

Periodo de recuperación: Número de años requeridos para recuperar la inversión realizada inicialmente.

Pertenencia a grupo de atributos: Afiliación determinada por nacimiento, tal como la que se basa en el género, la familia, la edad, casta y en el origen étnico, racial, o de nacionalidad.

Piratería: Duplicar sin autorización los bienes protegidos por las leyes de propiedad intelectual.

Plan de exportaciones: Especificación de los asuntos fundamentales que dan forma al éxito de la exportación.

Plan de importación: Especificación de asuntos clave que determina la importación exitosa.

Planeación de recursos empresariales (ERP): Software que puede vincular flujos de información desde diferentes partes de una empresa y desde diferentes áreas geográficas.

Pluralismo: Creencia de que existen opiniones múltiples acerca de un tema, cada una de las cuales contiene parte de la verdad, pero ninguna posee la verdad absoluta.

PNB verde: Medida de la producción nacional que intenta considerar varios efectos sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

Pobreza: Condición multidimensional en la cual una persona o comunidad carece de lo esencial para tener un estándar mínimo de bienestar y vida.

Policentrismo: Característica de un individuo u organización que considera debería actuar como local o empresas locales.

Política comercial estratégica: Identificación y desarrollo de industrias meta para ser competitivo internacionalmente.

Políticas del gobierno anfitrión: Programas establecidos por el gobierno nacional para regular la actividad empresarial.

PPA: *Vea* Paridad del poder adquisitivo.

Pragmatismo: Resolución de asuntos menores antes de determinar los principios éticos.

Precio de mercado: Precio entre dos empresas que no tienen interés de propiedad entre sí.

Precio de transferencia: Precio que se cobra por bienes y servicios intercambiados entre entidades relacionadas por la propiedad de acciones, como entre una empresa matriz y sus subsidiarias, o entre subsidiarias que pertenecen a la misma empresa matriz.

Preferencias de liquidez: Teoría que ayuda a explicar el presupuesto de capital y, cuando se aplica a las operaciones internacionales, significa que los inversionistas pueden tener menor rendimiento para poder cambiar los recursos a usos alternativos.

Presentación de resultados: Presentación de información financiera y análisis de los resultados.

Prima (en divisas): Diferencia entre los tipos de cambio spot y forward en el mercado forward; existe una prima en divisas cuando el tipo de cambio forward excede al spot y cuando la moneda doméstica se cotiza de manera directa.

Prima forward: *Vea* Prima.

Principio de singularidad: Predice un futuro durante el cual el paso del cambio tecnológico será tan veloz y su impacto tan profundo, que la vida humana y las prácticas de negocios serán transformadas irreversiblemente.

Principio de unidad de mando: Una cadena continua de mando y comunicación debe fluir desde al CEO hasta el trabajador de menor nivel.

Principios contables generalmente aceptados (GAAP): Normas contables aceptadas por la profesión contable en cada país según se requieran para la preparación de estados financieros para usuarios externos.

Producción racionalizada: Especialización de la producción por producto o proceso en diferentes partes del mundo para aprovechar

los costos variables del trabajo, del capital y de las materias primas.

Producto Interno Bruto (PIB): Total de toda la actividad económica en un país, independientemente de quién sea propietario de los activos productivos.

Producto Nacional Bruto (PNB): Total de los ingresos ganados por los residentes de un país, independientemente de dónde se ubiquen los activos productivos.

Productos básicos *Vea Commodity*.

Propiedad intelectual: Propiedad en la forma de patentes, marcas registradas, marcas de servicio, nombres comerciales, secretos comerciales y derechos de autor.

Proteccionismo: Restricciones gubernamentales a las importaciones, y ocasionalmente a las exportaciones, que con frecuencia proporcionan subsidios directos o indirectos a las industrias para permitirles competir con la producción extranjera, tanto en su propio país como en el extranjero.

Protocolo de Kioto: Acuerdo internacional entre los países para reducir la emisión de gases de efecto invernadero.

Proveedor externo de logística (3PL): Agentes que desarrollan tecnología de vanguardia para ayudar a las empresas a comprender las prácticas comerciales, identificar oportunidades, gestionar riesgos y conducir exportaciones e importaciones a partir de los compradores hacia los vendedores.

Proyecciones fundamentales: Herramienta funcional que utiliza tendencias en las variables económicas para predecir los tipos de cambio futuros.

Proyecciones técnicas: Herramienta de pronóstico que utiliza las tendencias pasadas en los propios tipos de cambio spot para detectar las tendencias futuras en los mismos.

Proyecto llave en mano: Instalación operativa que se construye bajo contrato y se transfiere al propietario cuando está lista para iniciar operaciones.

Punto de vista (de la empresa) basado en los recursos: Perspectiva que sostiene que cada empresa posee una combinación única de habilidades.

Racionalización: *Vea* Producción racionalizada.

Reacción oligopólica: En las industrias oligopólicas, proceso en que los competidores se imitan unos a otros, tal como ir a las mismas ubicaciones.

Recibo de depósito estadounidense (ADR): Certificado negociable emitido por un banco estadounidense dentro de Estados Unidos para representar las participaciones subyacentes de las acciones de una corporación extranjera que se mantienen en fideicomiso en un banco custodio en el país extranjero.

Reconocimiento mutuo: Principio por el cual un inscrito extranjero que desee que sus valores aparezcan en listas y se operen en una bolsa de valores extranjera sólo necesita proveer información preparada según los principios contables generalmente aceptados de su país de origen.

Reevaluación: Modificación formal de un tipo de cambio por el cual aumenta el valor en moneda extranjera de la moneda de referencia, dando como resultado un fortalecimiento de la moneda de referencia.

Reflación: Acción de aumentar la oferta de dinero.

Regalías: Pago por el uso de activos intangibles.

Relativismo: Teoría según la cual las verdades éticas dependen de los grupos que las sostienen, haciendo que la intervención realizada por extraños no sea ética. Creencia de que el comportamiento tiene significados y puede ser juzgado solamente en su contexto cultural específico.

Repatriación: Regreso de una persona expatriada a su país de origen.

Represalia: Situación en la cual un país restringe las importaciones de otro país en respuesta a las restricciones de ese país sobre sus exportaciones.

Reservas oficiales: Tenencia de un país de oro monetario, derechos de retiro especiales y divisas aceptadas internacionalmente.

Responsabilidad social corporativa: Expresión que se utiliza para describir lo que algunos ven como la obligación de una empresa de ser sensible a las necesidades de "todos" los grupos de interés en sus operaciones de negocios y de producir un impacto general positivo en la sociedad.

Restricciones voluntarias a la exportación (RVE): Limitación negociada de las exportaciones entre un país importador y otro exportador.

Retraso por imitación: Estrategia para explotar las ventajas de monopolio temporales dirigiéndose primero hacia los países que tienen más probabilidad de desarrollar una producción local.

Riesgo de traducción: Riesgo de divisas que surge porque la empresa matriz debe traducir los estados financieros a partir de una moneda extrajera a la moneda que usa en sus informes.

Riesgo de transacción: Riesgo que surge en el intercambio de divisas porque una empresa tiene cuentas por cobrar o cuentas por pagar denominadas en una moneda extranjera.

Riesgo económico (riesgo operativo): Riesgo de tipo de cambio que enfrentan las empresas internacionales en la fijación de precios de sus productos, las fuentes y el costo de los insumos y la ubicación de las inversiones.

Riesgo político: Cambios potenciales en las condiciones políticas que podrían provocar el deterioro de las posiciones operativas de una empresa.

RVE: *Vea* Restricciones voluntarias a la exportación.

Saldo comercial de mercancías: Parte de la cuenta corriente de un país que mide el déficit o el superávit comercial; su saldo es el valor neto de las importaciones y exportaciones de mercancías.

Saldo comercial favorable: Indicador de que un país está exportando más de lo que importa.

Saldo de la balanza comercial: Valor de las exportaciones de un país menos el valor de sus importaciones ("comercio" se puede definir como comercio de mercancías, servicios, transferencias unilaterales o alguna combinación de estas tres actividades).

Sanciones comerciales: Aranceles y barreras no arancelarias impuestas sobre otro país, generalmente por razones políticas.

Selección de expatriados: Proceso de selección de ejecutivos para elegir aquéllos con la mayor inclinación y el más alto potencial para realizar una misión internacional.

Sensibilidad local: Proceso de adaptar operaciones estandarizadas globalmente para mejorar la sensibilidad a las circunstancias comerciales locales.

Sistema de costumbre: Sistema legal anclado en la sabiduría de las experiencias diarias o grandes tradiciones espirituales o filosóficas.

Sistema de fabricación justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés): Sistema que reduce los costos de inventario al tener las partes y los componentes entregados conforme se necesiten en producción.

Sistema de leyes civiles: Sistema jurídico basado en un conjunto detallado de leyes que están organizadas en un código. Entre los países que tienen un sistema de leyes civiles, llamado también sistema legal codificado, están Alemania, Francia y Japón.

Sistema de leyes comunes: Sistema jurídico basado en la tradición, los precedentes y usos y costumbres, en el cual los tribunales interpretan la ley con base en esas convenciones; se encuentra en Reino Unido y otras antiguas colonias británicas.

Sistema de tipo de cambio múltiple: Medio de control de divisas mediante el cual el gobierno establece diferentes tipos de cambio para distintas transacciones.

Sistema económico: Sistema que se ocupa de la distribución de recursos escasos.

Sistema jurídico: Reglas que regulan el comportamiento, procesos que refuerzan las leyes de un país y procedimientos usados para resolver los agravios.

Sistema legal mixto: Sistema jurídico que surge cuando dentro de un país funcionan dos o más sistemas legales.

Sistema Monetario Europeo (SME): Acuerdo de cooperación sobre divisas que incluye a muchos miembros de la Unión Europea y está diseñado para promover la estabilidad del tipo de cambio dentro de la UE.

Sistema político: Sistema diseñado para integrar a la sociedad en una unidad viable y funcional.

Sistema totalitario: Sistema político caracterizado por la ausencia de participación amplia en la toma de decisiones y por la represión de libertades políticas y civiles.

Sistemas de control: Procesos para que los gerentes comparen su desempeño contra los planes, identifiquen las diferencias y, donde

las encuentren, evalúen la base para la diferencia e implementen acciones correctivas; aseguran que las actividades se completen de manera que apoyen la estrategia de la empresa.

Six Sigma: Sistema de control de calidad altamente enfocado que utiliza datos y análisis estadísticos rigurosos para identificar "defectos" en un proceso o producto, reducir la variabilidad, y lograr acercarse tanto como sea posible al punto de cero defectos.

SME: *Vea* Sistema Monetario Europeo.

Soberanía: Libertad intrínseca de un país del control externo (extranjero).

Soberanía del consumidor: Libertad de los consumidores para influir en la producción a través de las elecciones que hacen.

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 e instituciones comunes, así como actividades e intereses colectivos; 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 se adhieren fuertemente a religión alguna, pero que mantienen fuertes valores cristianos debido a siglos de profunda influencia religiosa.

Sociedades pluralistas: Sociedades en las que diferentes segmentos tienen distintas ideologías en lugar de que todos se adhieran a una sola ideología.

Sogo shosha: Empresas comercializadoras japonesas que importan y exportan mercancías.

Subempleo: 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 del gravamen de impuestos: Subsidiaria de una empresa establecida en un país que funciona como paraíso fiscal con el propósito de minimizar el impuesto sobre la renta.

Subsidio: Ayuda directa de los gobiernos a las empresas para que sean más competitivas.

Superávit comercial: Situación en la cual un país exporta más de lo que importa.

Superávit de la balanza de pagos: Desequilibrio en la balanza de pagos que existe cuando un país exporta más de lo que importa.

Suplemento por servicio en el extranjero: Compensación en efectivo que se otorga a un empleado que está de acuerdo con ser transferido a una ubicación en el extranjero. También se le llama compensación de ajuste internacional o suplemento por asignación internacional.

Sustitución de importaciones: Política de industrialización por la cual el nuevo desarrollo industrial enfatiza los productos que pudieran ser importados.

Swap: Transacción de divisas simultánea, inmediata y por adelantado.

Swap de moneda extranjera: Transacción simultánea inmediata y por adelantado.

Tasa activa (de compra): Cantidad que un negociante está dispuesto a pagar por una divisa.

Tasa Interbancaria Ofrecida de Londres (LIBOR, por sus siglas en inglés): Tasa de interés para los grandes préstamos interbancarios de eurodivisas.

Teoría académica de la negociación: Esta teoría sostiene que las condiciones negociadas por inversionistas extranjeros dependen de qué tanto necesiten unos de otros los inversionistas y los países anfitriones.

Teoría de la apropiabilidad: Teoría que establece que las empresas prefieren la inversión extranjera directa a otras formas de operación no accionaria, como acuerdos de licencia, de tal manera que los competidores potenciales tengan menos probabilidades de acceder a información confidencial.

Teoría de la jerarquía de necesidades: Conocida teoría de la motivación según la cual existe una jerarquía de necesidades que las personas deben satisfacer en forma suficiente, comenzando por las de orden inferior antes de ser motivadas por las necesidades de orden superior.

Teoría de la similitud del país: Teoría según la cual una empresa buscará explotar las oportunidades en aquellos países que sean más similares a su país de origen debido a la necesidad percibida de hacer menos ajustes en su operación.

Teoría de las proporciones de los recursos: Teoría según la cual las diferencias en la proporción de la tenencia de los recursos de producción de un país (territorio, trabajo y capital) explican las diferencias en los costos de los recursos. También sostiene que las ventajas de exportación residen en la producción de bienes que usan los factores más abundantes.

Teoría de los costos de transacción: Al aplicarse a negocios internacionales, es la elección de operar con base en el costo relativo de hacer negocios con las operaciones propiedad de una empresa en comparación con hacer negocios con una empresa independiente.

Teoría de movilidad de los factores: Movimiento de los factores de producción, tales como trabajo y capital, de una ubicación a otra.

Teoría del arancel óptimo: Argumento de que un productor extranjero disminuirá sus precios si se le grava con un impuesto de importación sobre sus productos.

Teoría del ciclo de vida del producto (CVP): Teoría que establece que ciertos tipos de productos pasan por un ciclo de cuatro etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) y que el sitio de producción cambiará internacionalmente dependiendo de su etapa en el ciclo.

Teoría del diamante de la ventaja nacional: Teoría que dice que los países generalmente necesitan cuatro condiciones (demanda; factores; industrias relacionadas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad) para desarrollar y sostener la ventaja competitiva de un producto.

Teoría del tamaño del país: Teoría según la cual los países más grandes por lo general son más autosuficientes que los países más pequeños.

Tercera ola de democratización: Expresión que capta el conjunto colectivo de naciones que se desplazaron desde sistemas políticos no democráticos hacia sistemas políticos democráticos entre las décadas de 1970 y 1990.

Tipo de cambio: Precio de una moneda en términos de otra moneda.

Tipo de cambio (o tasa) forward: Tipo de cambio establecido por contrato entre un comerciante de divisas y su cliente para la entrega de divisas extranjeras en una fecha específica.

Tipo de cambio cruzado: Tipo de cambio entre dos monedas utilizado en el mercado spot, es calculado a partir del tipo de cambio de cada divisa en relación con el dólar estadounidense.

Tipo de cambio flotante: Tipo de cambio determinado por las leyes de la oferta y la demanda y con mínima interferencia del gobierno.

Tipo de cambio spot: Tipo de cambio cotizado para la entrega inmediata de moneda extranjera, por lo general en un lapso de dos días hábiles.

TQM: *Vea* Administración de la Calidad Total.

Traducción: Replanteamiento de los estados financieros a partir de una moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz.

Traducción inversa: Método para verificar la validez de las traducciones al hacer que una persona traduzca a otro idioma y que una segunda persona traduzca de nuevo al idioma original.

Transacciones interbancarias: Transacciones de divisas que se llevan a cabo entre los bancos comerciales.

Transacciones spot: Transacciones realizadas en moneda extranjera que implican el intercambio de divisas el segundo día después de la fecha en que los dos negociantes de las divisas acordaron la transacción.

Transparencia: Característica de un sistema contable que implica que la empresa revela mucha información sobre sus prácticas contables; es más común en países anglosajones (Estados Unidos, Reino Unido).

Transporte intermodal: Traslado de mercancías en un contenedor o vehículo usando múltiples modos de transporte (ferrocarril, barco y camión) sin manejo de la carga propiamente dicha cuando se cambia el modo del traslado.

Trasnacional: (1) Organización en la que se comparten e integran diferentes capacidades y contribuciones entre las operaciones realizadas en distintos países; (2) empresa multinacional; (3) empresa que poseen y dirigen ciudadanos de diferentes países.

Tratado de Bretton Woods: Acuerdo entre los países del FMI para promover la estabilidad

en las tasas de cambio y facilitar el flujo internacional de divisas.

Tratado de Jamaica: Acuerdo firmado en 1976 entre diversos países para lograr mayor flexibilidad en las tasas de cambio; básicamente formalizó la ruptura de las tasas de intercambio fijas.

Tratado de libre comercio Canadá-Estados Unidos: Acuerdo promulgado en 1989 que establece un área de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): Acuerdo de libre comercio en el que participan Estados Unidos, Canadá y México; entró en vigor el 1 de enero de 1994 y se escaló en un periodo de 15 años.

Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-RD): Asociación de libre comercio entre Estados Unidos y los países miembros del MCCA más la República Dominicana.

Tratado fiscal: Tratado entre dos países que generalmente da como resultado la reducción recíproca de los impuestos retenidos de los dividendos y la exención de impuestos o regalías y, en ocasiones, de pagos de intereses.

Triada: Se refiere a las tres principales regiones económicas del mundo: Europa, Norteamérica y Asia.

Tribunal de Justicia de la Unión Europea: Corte de la Unión Europea. Es un tribunal de apelaciones que asegura la interpretación y aplicación de los tratados de la UE y una de sus principales cinco instituciones; está compuesto por un ciudadano de cada país miembro y funge como tribunal supremo de apelaciones para la ley de la Unión Europea.

TRIPS: *Vea* Aspectos Relacionados con el Comercio de los Derechos de Propiedad Intelectual.

Trueque: Intercambio de bienes por bienes o servicios en lugar de por dinero.

Unión aduanera: Mecanismo de integración económica regional que elimina los aranceles internos entre los países integrantes y establece aranceles externos comunes.

Unión Europea (UE): Mecanismo de integración económica regional entre países de Europa que implica una zona de libre comercio, una unión aduanera, y la libre movilidad de los recursos de producción; trabaja en pos de la unión política y económica.

Unión Monetaria Europea: Acuerdo de participación de los países miembros de la Unión Europea consistente en tres etapas que coordinan la política económica y culminan con la adopción del euro.

Utilitarismo: Enfoque basado en las consecuencias para el razonamiento moral que juzga una acción como correcta si hace el mayor bien al mayor número de personas.

Valor: Medida de la capacidad de una empresa para vender lo que produce por una cantidad mayor que los costos en que incurre para fabricarlo; propósito máximo de la estrategia empresarial.

Valor a la par: Valor de referencia de una divisa cotizada originalmente en términos del oro o del dólar estadounidense y, al momento de convertirla, en términos de los derechos especiales de giro.

Valor presente neto: Suma de los valores presentes de los flujos anuales de efectivo menos la inversión inicial.

Venta directa: Venta de bienes realizada por un exportador directamente a los distribuidores o a los consumidores finales, en vez de hacerlo a las empresas comercializadoras u otros intermediaros, con el fin de tener mayor control sobre la función de marketing y para ganar mayores utilidades.

Venta indirecta: Venta de mercancía por un exportador a través de otra compañía doméstica que actúa como intermediario.

Ventaja absoluta: Teoría presentada inicialmente por Adam Smith, la cual establece que debido a que ciertos países pueden producir algunos bienes con mayor eficiencia que otros países, deben especializarse en —y exportar— aquellas cosas que pueden producir con mayor eficiencia e intercambiarlas por otras cosas que necesiten.

Ventaja adquirida: Forma de ventaja comercial debida a la tecnología más que a la disponibilidad de recursos naturales, clima, etcétera.

Ventaja comparativa: Teoría según la cual hay ganancias en las eficiencias globales comerciales si un país se especializa en aquellos productos que puede producir con mayor eficiencia que otros productos, independientemente de si otros países pueden producir esos mismos productos con aun mayor eficiencia.

Ventaja competitiva: Estrategias, habilidades, conocimientos, recursos o capacidades que diferencian a una empresa de sus competidores.

Ventaja de ubicación específica: Combinación de condiciones de recursos y demanda, junto con otras cualidades, que un país puede ofrecer a los inversionistas domésticos y extranjeros.

Ventaja natural: Condiciones ambientales, acceso a ciertos recursos naturales, o disponibilidad de trabajo que da a un país una ventaja en la fabricación de cierto producto.

Ventaja o activos específicos como empresa: Ventajas o activos que una empresa puede explotar para ser eficaz en los mercados globales.

Ventaja por moverse en primer lugar: Ventaja de reducción de costos que se obtiene por desplazarse hacia un mercado extranjero antes que los competidores.

ZLC: *Vea* Zona de libre comercio.

Zona de libre comercio: Área designada por el gobierno en la que los bienes se pueden almacenar, inspeccionar o manufacturar sin estar sujetos a los procedimientos aduanales formales sino hasta que salen de la zona.

índice de empresas y marcas registradas

Los números de página seguidos de una letra "*f*" se refieren a figuras; con la "*m*" se refieren a mapas; con una"*t*" se refieren a tablas, y la letra "n" se refieren a las notas citadas por número.

A. H. Al Zamil, 539
ABB, 89, 432
Abbott Laboratories, 126, 219
ABN AMRO, 352
Abu Dhabi Investment Authority, 723
Accenture, 416
Acer, 404, 405, 432
Adidas, 17, 126, 602
Advanced Micro Devices, 120
AeroRepublic, 539
AES Electric, Ltd., 86n87
Agatec, 275
Ahold, 491
AIG, 391, 594n60
Air Berlin, 549
Airbus Industrie, 22, 273, 292–293
Air Canada, 577
Air France, 17, 548, 668
AirTel, 435
Alcatel-Lucent, 707
Alcoa Inc., 199, 448*f*
Aldi, 170
Alfred Dunhil, 750
Alibaba, 420, 490, 491, 513–515, 514*f*, 562
Allianz, 270
Aluminum Corp. of China, 404
Amazon.com, 618
Amcor, 727
American Airlines, 546, 547*m*, 548, 549, 550–551, 555n84
American Express, 427*t*, 430
American Green, 668
American Tourister, 638
Anglo American PLC, 207–211
Anheuser-Busch, 617, 621
Apple, 129n7, 270, 404, 421, 426, 427t, 492, 494, 615, 642
Aramco, 601
ArcelorMittal, 426
Areva, 492
Armani, 399, 409
ASB-Air, 663
Asociación de profesionales del tenis (ATP), 2
AstraZeneca, 760
Asus, 436
A.T. Kearney, 758
AT&T, 343, 404, 540*f*
Audi, 607
Avaya, 787
Aviation Industry, 98
Avon, 16, 618, 620
AvtoVAZ, 527
A & W, 470

Baan, 647
Baidu, 406, 427*t*, 428, 562
Bain Capital Partners, 471
Bain & Company, 702
Banana Republic, 399
Banco de México, 329
Bank of America, 329, 678
Bank of East Asia, 354
Bank of Japan, 164, 377, 390, 391
Bank of New York, 731
Barclays Bank, 333, 350
Barclays Capital, 331, 344*t*
Barings PLC, 348, 349
Baron Philippe de Rothschild, 531
Baxter, 219
Baxter Fenwal North America, 760
BBC, 662
Bechtel, 17, 483, 537
Bell South, 604
Bembos, 472
Bennigan's, 471
BenQ Corp., 658
Benson & Hedges, 126
Bentley, 167
Berksha Massimo Dutti, 399
BestPrice Modern Wholesale, 434
Bharti Airtel, 435, 436
Bharti Enterprises, 434
BHP Billiton, 192, 208
Bic, 617
Biogas Technology, 182
BioHaven Islands, 197
The Blackstone Group, 86n87
Blockbuster, 456
Bloomberg, 331, 332, 333, 343, 717, 718
BMW, 387, 403, 525, 739, 742
BNP Paridas, 727
The Body Shop International, 202, 427*t*
Boehringer Mannheim, 541
Boeing, 22, 273, 292–293, 345, 346, 480, 485, 510, 530, 539, 586, 657
Borden, 540*f*
Bosch, 403
Boston Consulting Group, 658
BOVESPA, 704, 730*f*
BP, 183, 317, 541
BP Amoco, 539
Braniff Airlines, 548
BRF-Brasil Foods, 9
Bridgestone Tires, 457
British Airport Authority (BAA), 537
British Airways (BA), 546, 549
British American Tobacco, 109
Budweiser, 613*f*
Buick, 604, 617
Bulgari SpA, 750
Burberry, 126, 617
Burger King, 455, 470*m*, 470–474, 471*f*, 531, 613*f*, 642
BuyUSA.com, 512

Cadbury Schweppes, 450, 522, 615
Canon Inc., 4, 427*t*, 644
Carnival Cruise Lines, 24–28, 25*m*
Carrefour, 306, 321, 427*t*, 429, 441*f*, 442*m*, 442–444, 443*f*, 445, 457, 466, 467, 491, 613
Cartier, 750
Caterpillar, 318, 421, 427*t*, 480, 772
Cathay Pacific, 549
Caylon, 727
Cemex, 407, 436, 563
Champion, 362
Chanel, 603
Changan, 527
Chevron Texaco, 208
China Manufacturing Network, 512
China National Petroleum, 77
China National Tobacco Company, 606
China Unicom, 782
Chiquita, 452, 601
Chloé, 750
Christian Dior, 567, 750
Chrysler, 22, 108, 150*t*, 278, 305, 729
Church's Group and Car Shoe, 750
Cialis, 614
CIBC World Markets Corporation, 728
Cisco Systems, 420, 421, 427*t*, 435, 563, 570–571, 572, 573, 574, 581, 707
Citibank, 173, 329, 331, 343, 344*t*, 354, 426, 430, 594n60
CITIC Industrial Bank, 352
Citigroup Inc., 352, 627, 678
Claimpower, 14
Clearspire, 594n40
CNBC, 662
CNN, 75, 662, 667
Coatetelco, 329, 330
Coca-Cola, 22, 208, 245, 270, 451, 452, 510, 520–523, 522*m*, 524, 527, 528, 529, 530, 536, 539, 603, 606, 611, 613*f*, 617, 688, 697, 705
Coeur d'Alene Mines, 108
Coffee & More, 486, 508
Colgate-Palmolive, 208, 615
Colorplast, 219
Comerci, 319, 321, 322
Compañía Chilena de Fósforos, 602
Constellation Brands, 531
Coors Brewing Co., 540*f*
Copa, 539
Copa del Mundo, 4
Cornetto, 645
Corning, 540*f*
Corona, 601
Costco, 306, 321
Coty Beauty, 47
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, 727
Credit Suisse, 331, 344*t*, 577, 678
Cryos International, 536
Cubana, 548
Cummins Engine, 76
CVC, 640
CVRD, 436

Daewoo Motors, 540*f*
Daimler AG, 289, 689, 729
Daimler Benz, 305

DaimlerChrysler, 305, 685, 688, 730
Dana, 467
Danone, 523, 530, 536, 542, 606, 626–631
Dell Computer Corporation, 404, 405, 644, 646, 648, 657, 661, 741
Deloitte, 684
Deloitte & Touche, 752, 759
Delphi Automotive, 643*f*
Delta One, 349
DENSO, 647, 655, 659
Desarrolladora Homex, 436
Deutsche Bank AG, 331, 333, 343, 344*t*, 350, 352, 573, 627, 678, 685, 689, 727
Deutsche Börse, 728
Deutsche Telekom, 404
DHL, 513
Diageo, 471
DIFC, 662
Dillards, 599
Disney, 17, 530, 586
Disney Channel, 75
Disney World, 194
Domes International, 487
Domino's Pizza, 473
Dongfeng, 527
Dow Chemical, 569, 760, 787
Dow Jones & Company, Inc., 662
Duke Energy, 183
DuPont, 183, 185, 199, 561, 575, 593n22, 652
Duracell, 530, 608
Dynastar Skis, 667

Eastern Airlines, 548
eBay, 420
EBS, 331, 332, 333, 343
Egon Zehender International, 758
El Al, 56
El Corte Inglés, 599
Electrolux, 660, 710
Eli Lilly, 614
Embraer, 436
Eni, 539
Enron, 187–188, 194, 468, 676, 679, 705, 733, 745, 749
Ericsson, 15, 688, 693, 706–712
Evergreen Solar, 140, 152, 411, 412
Evertek Computer Corporation, 488, 512
Export.gov, 503*f*
Export-Import Bank (Ex-Im Bank), 485, 490, 516n3
ExxonMobil Corp., 89, 141, 317, 404, 567, 772
E&Y, 684

Facebook, 418, 420, 433, 562
Federación Internacional de Béisbol, 3
Federación Internacional de Futbol Asociación (FIFA), 2
FedEx, 513, 758
Ferrari, 21
Ferrero Rocher, 625
Fiat, 21, 22, 289, 451, 525, 539
Fidelity, 13, 14
Fincantieri, 26
Finnair, 549
Fintraco Insaat ve Taahhut, 520
Firestone, 649
First Security Bank, 716, 717
Fisher & Paykel, 418
Flextronics, 572
Floating Island International, 197, 198
Fluor, 537
Foley & Corinna, 127
Ford Motor Corporation, 208, 275, 289, 304, 507, 527, 561, 649, 652, 656, 664
ForEveryBody, 493
Fortis, 430
Four Seasons Hotels and Resorts, 537
Foxconn, 129n7, 407, 493, 572
Fresco Group S.A., 361
Fuji Heavy Industries, 541
Fuji Photo, 540
FXConnect, 332
FXpert, 718, 741

GAIN, 631
Galaxy Resources Ltd., 752
Galeries Lafayette, 599
Gap Inc., 202, 205, 400, 429, 454
Gazprom, 539, 727
General Electric Company (GE), 98, 116, 120, 170, 182–185, 186, 187, 190, 197*f*, 199, 411, 412, 413, 416, 418, 427*t*, 431, 432, 445, 480, 527, 577, 586, 587, 651, 762, 763, 770, 772
General Motors (GM), 16, 278, 288, 289, 434, 527, 540*f*, 541, 561, 575, 593n22, 604, 617, 644, 652, 656
Gigante, 321, 448
Gillette, 65, 530, 608
GlaxoSmithKline (GSK), 200–201, 205, 210, 211, 451, 651, 747, 748
GLC-Poly Energy, 140, 152
Glencore International, 752
Global Alumina, 538
Godfather's Pizza, 471
Goldman Sachs, 129n6, 173, 331, 343, 344*t*, 471, 484, 765
Goodyear, 403, 467
Google, 408, 418, 421, 426, 427*t*, 428, 562, 575
GPS Capital Markets Inc. (GPS), 716–719, 737, 741, 743*f*
Grameen Bank (GB), 626, 627–628
Grameen Foundation, 626
Grand Metropolitan, 471
Great Lakes Chemical, 539
Groupe Danone, 626, 628
Gruner + Jahr (G+J), 76
Grupo Empresarial Antioqueño, 563, 573
Grupo Hilasal, 362
Gucci, 750
Guinness, 471

HaberVision, 667
Haier, 170, 407, 427*t*, 436, 616
Harley Davidson, 427*t*
Harvey Nichols, 49, 75
Heineken, 2, 602
Heinz, 427*t*
Hellman's, 607
Hennes & Mauritz, 400
Heritage Foundation, The, 147*f*
Hero Group, 790
Hershey's, 68, 624
Hewlett-Packard, 614, 644, 657
Hitachi, 656
Hochtief, 537
Holcim, 452, 453
Home Depot, 616
Honda, 417, 644, 649, 767
Honeywell, 758, 772, 777
Hon Hai, 407, 572
HP, 404, 405
HSBC Bank, International, 344*t*, 759*f*, 777*f*
HSBC Group, 173, 331, 352, 354, 355, 767, 772, 773
Huawei, 426, 427*t*
Huggies, 607, 608
Humana Milchunion, 541
Hungry Jack, 531
Hyundai, 289

Iberia, 546, 549
IBM, 13–14, 15, 126, 333, 408, 413, 416, 427*t*, 432, 434–435, 436, 570, 571, 581, 607, 615, 644, 663, 664, 730, 758, 766, 789
ICAP, 354
IKEA, 92, 204, 304, 656, 703, 704
Inca Cola, 521, 529, 601
Incaparina, 629
Inditex, 202, 398, 399, 400, 401, 402
Infosys Technologies Limited (Infosys), 14, 406, 426, 427*t*, 436, 586*f*, 588–591, 760
ING, 349, 352
InstaBurger King, 471
Intel, 120, 219, 404, 426, 447, 759
Invest AD, 723
Ito-Yokado, 594n64

J. Sainsbury, 467
Jaguar, 649
Japan Airlines (JAL), 546, 547*m*, 548, 549, 550–551
Java Lounge, 49, 69
JCPenny, 599, 659
J.D. Power and Associates, 649
Jeitosa Group International, 775*f*
John Deere, 657, 658
Johnson & Johnson (J&J), 427*t*, 428, 429, 558–560, 561, 563, 565, 568, 577, 580, 582, 583, 585, 758, 768, 769
Jones Day Shanghai, 122
JP Morgan Chase, 173, 331, 344*t*, 586, 727, 770
Juicy Couture, 126

K2, 667
Kajima, 483
Karl Lagerfeld, 598
Kate Spade, 126
Kawasaki Motors Corp, EU, 661
Kellogg's, 426, 607
KFC, 470, 536
Kia, 2
Kimberley Clarke, 607
KINCO, 473
Kingfisher, 549
Kleenex, 618
Kodak, 270, 534
Korean LG Group, 617
Korea Telecom, 577
KPMG, 652, 684
Kraft, 427*t*

Lacoste, 2, 126
Lamborghini, 167
LAN, 549
Lean Cuisine, 609
Leap Wireless, 170
Lee Hung Fat Garment Factory, 622
Lego, 120
Lehman Brothers, 594n60, 728
Lenova, 614
Leo Burnett Worldwide, 616
Levi Strauss & Co., 64
Lexus, 167, 649
LG, 303, 391, 791
LG Tromm, 617
Li & Fung, 420, 563
Lincoln, 649
Lindt, 625
LinkedIn, 418
Lipitor, 424
Liverpool Football Club, 4, 17
Liz Claiborne, 126, 454
Lloyds of London, 492
Lockheed, 457, 651
Lockheed Martin, 651
Long John Silver, 470
L'Oreal, 49

Louis Vuitton, 126, 567, 750
Lucent Technologies Inc., 194
Lufthansa, 548
LUKOIL, 601
LVMH, 406, 427*t*, 429, 750

Macy's, 599
Magnum Bar, 645
Major League Baseball (MLB), 3
Malaysian Airlines, 549
Malev, 549
Manchester United (Man U), 4
Marks & Spencer, 202, 613, 682, 683*f*
Mariott, 452
Mars, 624
Marshall's, 599
Marvel, 275
Maserati SpA, 750
Matsushita Electric Industries Co., 540*f*
Mattel, 584, 642
Mazda, 653
McCall's, 76
McDonald's, 17, 47, 56, 381, 382, 426, 427*t*, 428, 434, 470, 472, 536, 586, 613*f*, 642, 663
McDonnell Douglas, 277
McKinsey & Company, 426, 483, 775
Meiji Milk, 540*f*
Mercedes-Benz, 403, 449, 525
Merck, 201
Merrill Lynch, 541, 594n60, 728
Mexicana, 549
Michelin, 15, 403
Microsoft Corporation, 67, 68, 120, 122, 126, 404, 581, 644, 769, 772, 774, 779
Migros, 625
Minute Maid, 522
MISC, 436
Mitsubishi, 496, 539, 573
Mitsui, 563
Mobile Telecommunications Company, 614
Moët Hennessy, 567, 750
Molson Breweries, 540*f*
Moneycorp, 743*f*
Monitor Group, 49
Morgan Stanley, 331, 344*t*, 678, 760, 772
Motorola, 92, 169, 586, 644, 651, 657, 658, 707
Mountain High Hosiery, 527
mPedigree, 126
Mr. Bigg's, 472
MTV, 75
Multimedia Supercorridor, 656
Murjani International, 598

Nalco China, 408
Nanfu, 608
Nano, 168, 169*f*, 435
NASCAR (National Association Stock Car Auto Racing), 3
National Basketball Association (NBA), 2, 3, 4, 5
National Football League (NFL), 3
Natures Way Foods, 16
NatWest Bank, 343
Naver, 428, 562
NBC Universal, 123, 183
NEC, 539
NEC Technology, 534
Nestlé, 15, 417, 421, 424, 427*t*, 530, 563, 605, 606, 610, 616, 617, 624, 625
New Balance, 602
Newmont Mining Corporation, 648
New York Yankees, 4
New Zealand All Blacks, 4
Nike, 8, 126, 204, 205, 420, 421, 493, 568, 569, 572, 602, 642, 643, 644
Nissan, 527, 660, 724
Nokero, 641, 644, 664–670, 665*f*
Nokia, 169, 421, 427*t*, 430, 485, 496, 642, 645, 657, 707, 772, 785
Norwegian Cruise Lines, 24
Novo Mercado, 704
Nucor, 427*t*
Nu Skin, 724

Olayan Financing Company, 50
Old Navy, 399
Olivetti, 540*f*
Olímpicos, Juegos, 2, 4
oneworld Alliance, 546–551
Opus One Winery, 531
Oracle, 126, 581, 647
Orkut, 418
Oticon, 563
Otis Elevator, 427*t*
Oysho, 399

Panalpina, 663
Pan American Silver, 108
Panasonic, 303, 391, 426, 432
Pangea3, 414, 439n45
Parmalat, 188, 676–680, 682, 684, 685, 705, 733, 734, 749
Parmalat Finanziaria SpA, 676
Parque temático Disney, 71
Parris-Rogers International (PRI), 51
PayPal, 562, 669
PDVSA, 601
People's Bank of China, 352, 375
PeopleSoft, 647
PepsiCo, 22, 507, 518n86, 522*m*, 530, 606, 615
Perdiagão, 9
Perrier, 424, 525
Petrobras, 315
PetroChina, 141
Pfizer, 126, 427*t*, 614
Philip Morris, 109, 432
Philips Electronics, 644, 646, 657, 704
Phillips-Van Heusen, 598
Piaggio, 643
Picadilly Circus, 613, 613*f*
Pierre Cardin, 541
Pillsbury, 471
Pizza Hut, 470, 536
Pollo Campero, 448, 472
Polo, 362
Polo Ralph Lauren, 750
PolyGram, 433
Porsche, 649
PPR, 750
Prada, 728, 749–753
PriceSmart, 457
PricewaterhouseCoopers, 129n6, 679, 680, 684, 758, 764, 787
Prius, 289
Procter & Gamble (P&G), 16, 219, 417, 426, 427*t*, 428, 507, 529, 615, 655, 760
Protek, 219
Prudential Insurance Company of America, 724
PSA Peugeot Citroën, 289, 290, 302, 656
PUIG Beauty & Fashion Group, 750
Pulte Homes, 602
PVH, 598
PWC China, 413, 652

Qantas, 549
Qualcomm, 421, 572
Quick, 472

Ralston Purina, 540*f*
Ranbaxy, 436
Rank, 540
Rawlings, 16
RBS, 331, 344*t*
RC Willey, 291
Red Hat, 562, 579, 581
Reebok, 126, 420
Reliability, 219
Renault, 289, 525, 660
Repsol, 282
Reuters, 331, 332, 333, 338, 343, 344, 354, 717, 718
RevoPower, 667
Richemont, 750
Rio Tinto, 208, 211, 567
Ritz-Carlton, 408
Robert Mondavi, 531
Rolex, 2
Rolls-Royce, 277
Royal Bank of Canada, 492
Royal Bank of Scotland, 352, 430, 594n60, 640
Royal Caribbean, 24
Royal Crown, 22
Royal Dutch/Shell, 468, 758
Royal Jordanian, 549

Sacyr Vallehermoso, 537, 538*f*
Sadia, 9
Safaricom, 169–170, 404, 406, 435
SAIV, 527
Saks Fifth Avenue, 50, 74
Sam's Clubs, 321
Samsonite, 638–641, 639*m*, 639*f*, 640*f*, 642, 643, 644, 646, 647, 650, 651, 652, 660, 728
Samsung Electronics Company, 154, 155, 169, 303, 391, 404, 418, 419, 421, 496, 642, 760
Sanyo, 303, 613*f*
SAP, 581, 646, 647
Sara Lee, 362, 653, 664
Sasol Petroleum, 436, 454, 520
Saudi Arabia Monetary Agency, 723
Saudi Arabian Airlines, 47
Schering-Plough, 770, 780
Schott North America, 499
Scrap Computers, 496
Seagram, 523
Sears, 561, 593n22, 599
Seattle Mariners, 4
Seco-Warwick Corp., 497
Seiko, 525
Seiyu, 531
Sensortronics, 219
7-Eleven, 594n64
Sharp, 4, 303, 644, 658
Shell, 317
Shiseido, 426, 433
Shokolanitsa, 474
Siemens AG, 195–196, 577, 594n60
Sinergia, 321–322
Singapore Airlines, 649
Sistema, 728
Skanska, 483, 537
Sky Team Alliance, 549
Société Générale, 349, 594n60
Solbourne Computer, 540*f*
Sony, 15, 126, 154, 155, 303, 389–393, 408, 418, 419, 485, 571, 594n30, 616
Sony (Tokyo Tsushin Kogyo Corporation), 389–390
Sony Ericsson, 707
Soriana, 321
Southwest Airlines, 407, 586
South West Trading, 512
Sover S.P.A., 540*f*
Sparkletts, 523
Spectra Colors, 498

SpinCent, 480–482, 484, 485, 487, 498, 501
Squigle, 490
Standard Oil, 593n22
Stanley Cup de hockey, 3
Star, 549
Starbucks, 421, 484, 531, 574
Stolichnaya Vodka, 518n86
Stradivarius, 399
StrawberryFrog, 573
Stroh, 602
Subway, 470
Sudwestrundfunk, 668
Sundance Ski Lodge, 695
Suzhou Spectacles No. 1 Factory, 540*f*
Suzlon, 197*f*
Swiss Bank Corporation, 343

Taco Bell, 470
Taiwan Power, 531
Taiyo Fishery, 540*f*
TAL Apparel Ltd., 659
Tambrands, 615
Target, 306
Task Force Tips, 387
Tata Motors, 168, 169*f*, 170, 407, 417, 427*t*, 435, 539
TDK, 613*f*
Techfaith Wireless Communication Technology Ltd., 728
Tel-Comm-Tek (TCT) India, 789–792, 790*m*
Telefonaktiebolaget LM Ericsson, 710
Tenaris, 436
Tesco, 16, 22, 444, 602, 642
Tetra Pak, 676
Texas Instruments, 427*t*
Thomson Reuters, 354, 355, 662
3M, 126, 578–579
Three C Universal Developers, 537
Thums Up, 22
T.J. Maxx, 599
T-Mobile USA, 404
TNK, 541
Tommy Hilfiger, 527, 597*f*, 598–599, 600, 616
Toshiba, 391, 658
Toxics-Link Delhi, 497
Toyota Motor Corporation, 288–290, 299, 302, 403, 427*t*, 457, 483, 540*f*, 563, 573, 580, 583, 584, 587, 607, 642, 645, 646, 649, 655, 656, 658, 659, 661, 724, 731
TPG Capital, 471
TracFone, 170
Tractebel, 468
tradekey.com, 513
Tristyle International, 622
TWA, 548
Tyco International, 194
Tylenol, 429, 769

UBC, 173
UBS, 331, 333, 344*t*, 350, 484, 594n60
UBS AG, 678
UFJ, 541
Unilever, 426, 427*t*, 452, 607, 645, 662
Union Bank of Switzerland, 343
United Airlines, 4
Universal Genève, 525
UPS, 407, 513
U.S. Synthetics, 661

Vale, 192, 208, 567
Vellus, 490
Viagra, 126, 614
Virgin Group, 573
Virgin Mobile, 407
VistaPrint, 18
Vitro, 540*f*
Vodafone, 89
Volkswagen, 15, 289, 305, 452, 457, 469, 525, 527, 607, 739, 772
Walmart, 75, 76, 170, 306, 319–322, 417, 427*t*, 434, 444, 454, 457, 491, 507, 531, 613, 647, 648, 767, 772
Wasatch Wind, 197*f*
Wega, 321
Wells Fargo, 329, 716, 717
Western Union, 328–330, 331, 333, 336
Westinghouse, 568, 665, 669
Whirlpool, 525, 601, 608
Wilson, 2
Wipro Nortel Networks, 577
Wipro Technologies, 758, 767
Wonder Auto of China, 412

Xerox, 540, 618
Xstrata, 208

Yandex, 562
Yue Yuen Industrial, 572, 602
Yum! Brands, 470, 536
Yves Saint Laurent, 750

Zara, 397*f*, 398–402, 398*f*, 399*m*, 403, 408, 409, 411, 415, 418, 421, 423, 425, 427*t*, 563, 642
Zipcar, 170

índice de nombres

Los números de página seguidos de la letra "*f*" se refieren a figuras; con la letra "n" se refieren a las notas citadas por número, y con una "*t*" se refieren a tablas.

Abu-Nasr, Donna, 84n1
Adamy, Janet, 476n25, 554n52, 633n28
Aeppel, Timothy, 30n29, 396n50
Agarwal, Manoj K., 633n9, 633n10
Agins, Teri, 633n1
Agle, Bradley K., 212n3
Agtmael, Antoine van, 440n80
Ahlstrom, David, 555n78, 794n39
Ahmad, Taimur, 86n87
Ahmadinejad, Mahmoud, 112
Ahuja, Manju, 594n36
Akerlof, George, 12
Alden, Edward, 285n13
Alderman, Liz, 395n6
Alessandri, Todd M., 476n4
Ali, A. M., 213n21
Aljindi, Omar, 84n1
Allam, Abeer, 84n1
Allen, Robert, 518n84
Allgaier, Randy, 8
Alvarez, Lizette, 554n49
Amin, Idi, 80
Anand, Bharat, 554n73
Anand, Jaideep, 553n21
Anderlini, Jamil, 285n41
Anderson, Guy, 673n72
Anderson, Jamie, 634n44
Anderson, Kym, 285n33
Anderson, Laura, 759
Andrew, Jim, 658
Andrews, Edmund L., 357n22, 395n17
Andrews, R., 256n59
Angel, Miguel, 533
Antonsson, Erik, 594n50
Apil, Ali Riza, 553n9
Appleyard, A., 714n25
Archibold, Randal C., 286n58
Areddy, James T., 213n28, 634n74
Arendt, Hannah, 130n31
Ariño, Africa, 555n77
Arison, Ted, 24
Ariss, Sonny, 593n35
Armario, Enrique M., 517n21
Armario, Julia, 517n21
Armstrong, Richard, 518n83
Arnst, Catherine, 214n81
Arora, Ashish, 553n16
Arpan, Jeffrey S., 703*f*
Arredy, James T., 213n28, 554n68
Arthur, Michael B., 795n68
Asawwo, Soye Peniel, 477n56
Asgary, Nader, 85n74
Ashby, Timothy, 286n58
Ashill, Nicholas, 516n11
Ashton, James, 671n1
Asmarani, Devi, 285n52
Asturias, Miguel Angel, 554n45
Aviel, David, 477n70
Awuah, G. B., 553n29
Axtell, Roger E., 70*f*
Ayal, Igal, 477n58
Azarian, Mohammad K., 132n93

Bacall, Aaron, 654*f*
Baci, Vedran, 553n26
Badenhausen, Kurt, 438n28
Bagozzi, R. P., 634n57
Bailey, Ronald, 130n52
Bakacsi, G., 85n50
Baker, Stephen, 795n74
Baker, W., 593n32
Balabanis, George, 634n68
Balassa, Bela, 325n17
Balasubramanian, Sridhar, 634n75, 635n77
Balfour, Frederik, 214n67, 356n1
Ball, Deborah, 633n28, 634n50
Bandler, James, 85n77
Banerjee, Sanjay, 554n71
Barbaro, Michael, 633n1
Barber, Tony, 477n49
Barbian, Jeff, 796n105
Barboza, David, 131n82, 672n53
Barclay, Lou Anne, 477n44
Barkema, Harry G., 554n69
Barnes, Brooks, 593n29
Barrionuevo, Alexei, 672n48
Barry, Sean, 795n68
Barta, Patrick, 255n50, 285n24, 325n51
Bartlett, Christopher, 255n23, 439n55, 593n6, 594n57
Bartmess, Andrew, 476n13
Basañez, Miguel, 84n6
Batson, Andrew, 29n3, 357n22
Battisti, Martina, 517n45
Baucus, Max, 260
Bauerlein, Valerie, 552n1
Bauerschmidt, Alan, 517n28, 517n46
Baulch, Helen, 517n50, 517n53
Bauza, Vanessa, 285n27
Beach, William W., 177n21
Beaman, Karen, 594n44
Beamish, Paul W., 476n22, 554n73, 595n73
Bean, Frank D., 255n56
Beattie, Alan, 285n12, 396n53
Beechler, Schon, 794n13
Beer, Lawrence A., 85n63
Behfar, Kristin, 84n2
Beinling, Mathias, 353*f*
Belford, Aubrey, 131n84
Bell, J. H. J., 553n69
Bellman, Eric, 554n39
Ben-Atar, Doron S., 133n135
Benavides, Luis, 273*f*
Bendick, Marc, Jr., 84n7
Bennet, Paul, 635n87
Bennett, Julie, 554n41, 554n53
Berenbeim, Ronald, 212n11
Bergman, Harriet, 85n70
Berman, Dennis, 395n22
Bernard, Andrew, 517n38, 517n40
Bernard, Bruce, 555n84
Bernhagen, Patrick, 130n53
Berry, Heather, 30n38
Bertelli, Patrizio, 749
Berton, Elena, 476n1
Bertrand, Olivier, 30n26
Besnard, Olga, 61*f*
Beswick, Paul A., 714n20
Bettina, Merlin, 517n36
Beyonce, 598
Bhagwati, Jagdish, 30n21, 31n53, 553n16
Bhattacharya, Arindam, 439n36, 593n12
Bianchi, Alessandra, 518n90
Bich, Marcel, 617
Bierly, Paul E., 555n82
Bigness, J., 594n64
Bijman, Jos, 256n60
Bilas, Vlatka, 553n26
Bills, Steve, 357n20, 357n21
Bin Laden, Osama, 733
Birchall, Jonathan, 326n61
Birkinshaw, Julian, 213n27, 476n16, 593n14
Birnbaum, Jeffrey H., 284n1
Black, Fischer, 476n28
Black, Thomas, 396n53
Blair, C. Morris, 256n59
Blanc, Luis, 402
Blas, Javier, 285n12, 285n21, 285n37, 518n86
Blazevic, Vera, 634n42
Blazona, Edgar, 512
Bleeke, Joel, 554n59
Blevins, Jason, 673n84
Blinder, Alan S., 30n35
Blitz, Roger, 29n1
Boatright, John R., 213n18
Bochner, Stephen, 85n76
Boddewyn, Jean J., 477n63
Bogomolny, Laura, 634n58
Bokhari, Farhan, 476n25
Boland, Vincent, 713n1
Bolton, Ruth N., 633n10
Bond, Michael Harris, 85n51, 714n2
Bonilla-Carrion, Roger Enrique, 254n10
Bonnin, A. R., 438n1
Boone, Jon, 84n15
Boonstra, Jaap J., 85n51
Booth, William, 133n144
Borland, Rosilyne Mae, 254n10
Bowater, Peter, 683*f*
Bowdidge, John S., 357n18
Bowen, Sally, 85n80
Bower, Joseph, 438n5, 439n38
Bowie, David, 598
Boyd, Jens, 438n3
Boyd, Sebastian, 713n1
Boyd, Tom, 673n84
Boyle, Catherine, 713n1
Boyle, Matthew, 326n61
Bradfield, Owen M., 634n45
Bradshaw, Della, 595n84
Bradsher, Keith, 132n109, 132n110, 438n16, 438n26, 439n39, 634n32, 796n121, 796n123
Brady, Anne-Marie, 130n38
Brahm, Richard, 255n41
Brain, Cecelia, 31n47
Brannen, Mary Yoko, 85n69, 85n70, 553n27
Brannigan, Martha, 31n54
Brashear, Thomas G., 635n78
Brasher, Keith, 130n42
Braunerhjelm, Pontus, 476n16
Brealey, Nicholas, 86n83
Bremmer, Ian, 177n39, 178n45, 178n46
Brereton, Natasha, 357n22, 755n18
Brett, Jeanne, 84n2
Brewster, Chris, 795n68
Bridgewater, Susan, 517n35
Brink, Brian, 209
Brinton, 593n25
Brooke, James, 430n59
Brookes, Michael Cannon, 758
Brooks, Chad, 438n7
Brooks, Geraldine, 85n71

Brouthers, Keith, 794n11
Brown, Alan S., 30n28
Brown, D., 677*f*, 733*f*
Brown, David E., 84n3
Brown, Drusilla K., 254n16
Brown, Michelle, 778
Browne, Andrew, 177n11, 357n22
Browning, E. S., 324n1
Bruner, Henry, 439n53
Bruni, Carla, 598
Bruton, Gary, 794n39
Bryan, Lowell, 593n4, 594n48
Bryant, Adam, 439n54, 593n10
Bryant, Christa Case, 179n107
Buckley, Peter J., 324n2, 325n19, 672n7
Buckly, Neil, 553n39
Bulcke, D. Van Den, 639*f*, 640*f*, 641*f*, 671n1
Bulkeley, William M., 30n23
Bull, Christopher, 30n32, 255n57
Burgess, Kate, 553n24
Burke, Donald R., 594n35
Burkett, Laurie, 755n43
Burns, Judith, 713n1
Burrows, David, 101*f*
Burton, Fred, 554n50
Burton, Gary D., 555n78
Burton, John, 84n24
Bush, George H. W., 377
Bustillo, Miguel, 326n61, 672n24
Byrne, John A., 440n74
Byrne, Patrick, 438n1

Calero, Mauricio, 256n60
Calhoun, David, 184, 185
Caligiuri, Paula, 794n8, 795n51, 796n109
Çaliskan, Ahmet, 552n6
Calvo, Guillermo A., 395n12
Campoy, Ana, 634n39
Cannon-Brookes, Michael, 758
Canter, James, 325n26
Cantwell, John, 477n37
Capelli, Peter, 86n82
Carey, John, 213n52, 214n61
Carey, Susan, 30n14
Carley, Kathleen, 594n36
Carter, Ralph G., 286n56
Carter, S., 517n61
Cary, Loren, 594n49
Cascio, Wayne F., 540*f*, 554n59
Casey, Kathleen L., 714n21
Cashin, Asia-Pac Paul, 325n52
Casson, M., 553n11, 672n7
Castellano, José María, 400, 401
Castilla, Camilo Delgado, 98*f*
Castro, Fidel, 280*f*, 281, 282, 283
Castro, Raúl, 282, 283
Caulki, Simon, 439n32
Cauvin, Henri E., 476n25
Caves, Peter, 672n7
Cavusgil, S. Tamer, 516n12, 634n72
Cellich, Claude, 612*t*, 634n41
Ceniceros, Roberto, 796n100
Cento, Arianne, 478n71
Cerny, Keith, 476n13
Cervelallati, Matteo, 131n79
Chakrabarti, Rajesh, 553n27
Chakraborty, Saumitra, 792, 792*f*
Chaloupecky, Kurt E., 357n18
Chambers, John, 571
Chan, Chi-fai, 794n29
Chan, Christine M., 476n3, 476n9, 477n46, 477n59, 477n62
Chan, Eunice S., 794n39
Chan, Kelvin, 755n43
Chandrashekhar, G., 285n39
Chang, Anita, 285n49
Chang, Leslie T., 633n12
Chao, Chi-Chur, 285n40
Chao, Loretta, 634n43
Charles, Gemma, 478n71, 634n49
Charnoivtz, Steve, 324n13
Chase, Richard B., 671n4, 672n31, 672n40
Chast, Roz, 9*f*
Chávez, Hugo, 98*f*, 130n37
Chea, Terrence, 554n60
Chen, Chao C., 794n35
Chen, Homin, 671n6
Chen, Qimei, 633n3
Chen, Tain-Jy, 671n6
Cheng, Andria, 593n16
Cheosakul, Adith, 85n51
Ch'ien, Evelyn Nien-Ming, 84n16
Child, John, 553n25
Chintakananda, Asda, 476n4
Chipman, Kim, 212n1
Choi, Jaepil, 794n35
Choi, Youg-Seok, 254n12
Chon, Gina, 85n79
Chow, C., 714n26
Chow, Dan, 130n20
Christensen, Clayton, 438n5, 439n38
Cienski, Jan, 476n18
Cimilluca, Dana, 552n1
Clagg, Jeremy, 324n2
Clark, Don, 85n56, 255n21
Clark, Elizabeth, 516n5
Clark, Judy, 796n99
Clark, Kim B., 672n9, 672n34
Clark, Lesley, 286n58
Clark, Nicola , 213n37, 324n6
Clarke, Ronald V., 285n18
Cleeland, Nancy, 356n1
Cleveland, Mark, 635n86
Clifford, Stephanie, 132n116
Clinton, William Jefferson, 598
Coase, R. H., 553n11
Coats, Jack, 132n131
Cohen, Roger, 131n72, 178n63, 713n1
Cole, August, 554n57
Cole, Christopher, 795n75
Cole-Laramore, Aimee, 593n35
Collier, Joe Guy, 324n1
Collier, Paul, 132n98
Collins, Jim, 438n10, 594n66
Colvin, Geoffrey, 594n46
Comte, Auguste, 413
Connolly, Michael, 213n41
Connor, John M., 553n33
Cookson, Clive, 84n75
Copeland, Michael, 30n10, 440n77
Córdoba, José, 396n36
Correa, Rafael, 361
Cotham, Frank, 458*f*
Coucke, Kristien, 30n25
Court, David, 180n108
Cowen, Tyler, 86n74
Cramer, Gail L., 285n29
Crawford, David, 213n39, 213n42, 213n46
Crick, D., 516n15
Crisp, Andrew, 795n56
Cross, Adam R., 554n50
Cross, Sam Y., 356n2, 356n3, 357n7, 357n10, 396n24, 396n49
Crossman, Alf, 594n37
Crow, Sheryl, 598
Crystal, David, 84n15, 337*f*
Cunard, Nick, 332*f*
Cutler, Edward, 490

Dada, M., 477n41
Dae-sung, Park, 385
Dalai Lama, 270
Damanpour, Fariborz, 794n35
Damiee, Saeed, 633n4
Dana, Leo Paul, 552n1
Daneshkhu, Scheherazade, 476n1, 635n87
Daniels, John D., 87*f*, 125*f*, 471*f*, 476n24, 550*f*, 626, 795n58
Danley, John, 213n17
Dannemiller, Keith, 643*f*
Dao, James, 285n17
Darling, John R., 635n82
Das, Atasi, 792, 792*f*
Das, T. K., 554n76
Da Silva, Luiz Inacio Lula, 104, 131n71, 388
D'Aveni, R., 673n56
David, Paul A., 178n60
Davies, Sylvie, 635n79
Davis, Bob, 30n35, 396n28
Davis, Donald R., 254n13
Davis, Lance, 285n20
Davis, Nick, 755n33
Dawson, Chester, 324n1, 673n58
Dean, James, 598
Dean, Jason, 132n121, 177n11
De Beule, F., 639*f*, 640*f*, 641*f*, 671n1
Deeny, Godfrey, 671n1
De Fuentes, Cristina, 701*f*
DeGeorge, Richard T., 212n5, 213n6, 213n14
De Jong, Abe, 754n6, 754n7
Deligonul, Seyda, 634n72
Delios, Andrew, 553n21, 595n73
Dell, Gillian, 213n29
Demain, Beth, 324n1
Deming, W. Edwards, 650
Demirag, S., 701*f*
Denbour, C., 476n19
Deng, Ping, 553n24
Denis, D. K., 714n36
Denny, Charlotte, 86n87
Denton, Nicholas, 593n20
De Run, Ernest Cyril, 634n49
Desai, Ravi, 792, 792*f*
De Soto, Hernando, 132n101
Dewan, Neha, 633n1
Diamantopoulous, Adamantios, 634n64
Dibble, Sandra, 325n31
Dickerson, Marla, 356n1
Dickie, Mure, 129n2, 634n59
Diderich, Joelle, 633n1
Dimofte, C. V., 634n57
Djursaa, Malene, 85n54
Dodes, Rachel, 633n1
Dolan, Brian, 357n9
Dolan, Matthew, 285n44
Dollar, David, 255n28
Dolles, Harald, 29n1
Dolven, Ben, 255n49, 357n18
Domhoff, William, 179n91
Domsch, Michel, 594n54
Donaldson, Thomas, 212n3
Donthu, Naveen, 635n78
Dorfman, Peter W., 72*m*, 84n6
Doukas, Jon A., 477n40
Doz, Yves, 439n65, 440n76
Drajem, Mark, 325n60
Drogba, Didier, 668
Drucker, Peter, 593n8
Drummond, James, 477n60
Dufey, Gunter, 396n45
Dunning, John H., 516n7, 672n7
Dussauge, Pierre, 553n28
Dutta, Madhumita, 497
Dutta, Soumitra, 439n32
Dvorak, Phred, 553n32
Dyer, Geoff, 553n23
Dylan, Bob, 520

Earley, P. Christopher, 85n46
Easterlin, Richard, 178n60
Ebrahimi, Helia, 671n1
Eddings, Cordell, 180n121
Eden, Lorraine, 30n16, 286n56
Edmondson, Gail, 324n1
Egan, Mary Lou, 84n7
Eichengreen, Barry, 177n26
Einhorn, Bruce, 214n81, 673n63

Eisingerich, Andreas B., 634n55
Eiteman, David K., 754n3, 755n34
Elhagrasey, Galal, 539*f*
Ellis, Paul, 477n34
Ellis, Perry, 598
Ellison, Sarah, 633n28, 634n52
Empresa conjunta de Grameen Danone Foods, 626–632, 627*m*
Enderwick, Peter, 476n5
Endresen, Iver, 635n81
Engardio, Pete, 673n63
Engerman, Stanley, 285n20
Ensinger, Dustin, 177n8
Erasmus, Daniel, 594n56
Erdem, Tulin, 634n53
Erece, Jonathan, 133n145
Erikson, Truls, 517n25
Ernst, David, 554n59
Esterl, Mike, 213n39, 213n42, 213n46
Estevadeordal, Antoni, 254n12
Etchart, Julio, 730*f*
Etter, Lauren, 29n9
Ettorre, Barbara, 793n1
Evans, Ben, 284n1
Evans, Paul, 396n27
Ewing, Jack, 213n44, 213n47, 213n58, 672n16

Fackler, Martin, 594n76
Fairbairn, Ursula, 595n65
Fairgrieve, Duncan, 132n113
Fairlamb, David, 356n1
Farrell, Diana, 439n41
Fattah, Hassan, 131n80
Faulkner, David, 553n25
Fawcett, Stanley E., 672n8, 672n19, 673n69, 673n83
Feenstra, Robert C., 30n27
Felsted, Andrea, 633n7
Fenn, Donna, 595n80
Fernandez, Dennis, 132n123
Fernandez, Joe, 633n1
Fernhaber, Stephanie A., 30n11
Ferraris, Alberto, 676, 677, 678
Field, Alan M., 284n3, 325n43, 325n46
Fields, Gary, 325n39
Filippov, Sergery, 553n22
Fillis, Ian, 30n10
Fingar, Courtney, 518n75
Fingleton, Eamonn, 131n75
Fink, Ronald, 755n41
Finkel, Michael, 633n23
Fisher, Anne, 212n1
Fisk, M. C., 593n1
Fitzgerald, Drew, 633n1
Fitzgerald, Michael, 635n87
Fitzpatrick, Jonathan, 477n71
Fitzpatrick, William M., 593n35
Flamholtz, Eric, 594n65
Fletcher, Owen, 132n121
Flint, Robert, 396n53
Flood, Chris, 634n37
Florescu, Elizabeth, 178n70, 438n30, 439n52
Florida, Richard, 131n67
Flowers, Edward B., 477n42
Flyer, Fredrick, 477n45
Flynn, J. Laurie, 517n48
Fogel, Robert, 22, 129n6
Folk-Williams, Sam, 594n59
Fong, Mei, 634n54
Fontaine, Craig W., 593n11
Forelle, Charles, 325n24, 325n25, 396n28, 396n29, 754n8
Foroohar, Rana, 31n54
Forsans, Nicolas, 324n2
Fortunato, Piergiuseppe, 131n79
Fosfuri, Andrea, 553n16
Foss, Nicolai J., 594n42
Foster, Robert J., 84n10
Foster, S. T., 672n35, 672n36, 672n45, 673n73
Fowler, Geoffrey A., 633n28
Francis, June N. P., 85n66
Frangos, Alex, 325n51
Frank, Robert, 553n31
Frankel, Jeffrey A., 255n26
Fraser, Jane, 180n109, 793n1
Fraser, Matthew, 285n30
Frayter, Karina, 794n27
Frazee, Valerie, 795n70, 796n98
Freeman, R. Edward, 212n3
Freeman, Richard B., 255n47
French, Patrick, 130n34
Fridman, Mikhail, 554n61
Friedman, Milton, 93
Friedman, Thomas L., 176n1, 177n2, 440n80, 646, 672n20
Frynas, Jedrzej George, 477n46
Fu, Ping Ping, 85n51
Fukuyama, Francis, 84n32, 130n49
Fulford, Benjamin, 85n62
Furnham, Adrian, 84n76

Gabel, Medard, 439n53
Gadiesh, Orit, 634n31
Gage, Jack, 438n9
Galbraith, John Kenneth, 545, 555n81
Galloni, Allessandra, 713n1
Gallup, J. L., 255n27
Gapper, John, 593n20
García, Roberto P., 85n81
García-Escribano, Mercedes, 395n12
Gardner, David, 85n37
Garnham, Peter, 357n14
Garrette, Bernard, 553n28
Gates, Bill, 628, 769
Gauthier-Villars, David, 85n36, 357n19
Gavlen, Morten, 635n81
Geiger, Marshall, 554n67
Geithner, Timothy, 175, 385
Gemunden, Hans-Georg, 517n20
Gentry, James W., 635n76
Gerini, Claudia, 598
Ghemawat, Pankaj, 212n2, 325n18, 325n30, 440n78, 456*f*
Ghoshal, S., 213n27, 594n57, 595n73
Ghosn, Carlos, 78
Gibbons, Ryan, 716, 718
Giddy, Ian H., 396n45
Gilbert, Brett Anitra, 30n11
Gill, Tyler, 256n60
Gillespie, Kate, 517n46, 634n66
Gilley, K. Matthew, 795n62
Giridharadas, A., 595n87
Glader, Paul, 284n4, 476n2
Glenn, Jerome, 178n70, 438n30, 439n52
Gobry, Pascal-Emmanuel, 517n37
Godart, Benoit, 133n148
Godsell, Bobby, 209
Goerzen, Anthony, 554n73
Goldsmith, Charles, 634n47
Goldstein, Andrea E., 255n42
Gomes, Leonard, 254n4
Gongshan, Zhu, 139–140, 152
González, David, 476n6
González, Roxana, 283*f*
Goodley, Simon, 755n23
Goodson, Scott, 594n38
Goodwin, Leonie, 634n45
Gopalakrishnan, Shanthi, 555n82
Gopinath, C., 634n40
Gopinath, Deepak, 86n87
Gopolan, Nisha, 755n43
Gordon, Theodore, 178n70, 438n30, 439n52
Gore, W. L., 593n25
Gottfredson, Mark, 439n44
Gould, Carolyn, 795n87, 796n103
Gowen, Annie, 285n11
Graab, Alison, 213n55
Graham, Matthew, 29n1
Grande, William M. Leo, 286n58
Grant, Daniel, 31n54
Grant, Jeremy, 285n46, 285n48
Gratchev, Mikhail V., 477n36
Gray, H. Peter, 255n21
Gray, Sidney J., 685, 686*f*, 714n4
Greaney, Theresa M., 255n43
Green, James, 79, 80, 81, 82
Green, Matthew, 477n65
Green, Stephen, 795n53
Greenberg, Paul, 284n1
Greene, Jay, 85n59
Greenhalgh, Christine, 438n29
Greenway, David, 516n13
Gregorio, Dante Di, 326n61
Gregory, Alan, 553n24
Gremone, Luciano, 476n25
Grescoe, Taras, 284n1
Greuel, Jorg, 506*f*
Griffiths, John, 552n3, 595n82
Grillo, Ioan, 356n1
Grinvalds, Kaspars, 613*f*
Grote, Karl-Heinrich, 594n50
Grove, Andy, 576, 594n53
Grove, Lloyd, 180n130
Grove, Stephen J., 635n76
Grow, Brian, 672n41
Grunhagen, Marko, 635n76
Guerrera, Francesco, 553n23
Guiso, Luigi, 84n34
Gullstrand, Joakim, 516n13
Gumbel, Peter, 713n1
Gumbus, A., 714n29
Guncavdi, Oner, 254n13
Gunter, Bernhard G., 30n20
Gupta, Anil K., 440n83
Gupta, Arthi, 180n125
Gupta, Vipin, 72*m*, 84n6
Gupta-Mukherjee, Swasti, 553n27
Gvozdikov, Anton, 455*f*

Habegger, Larry, 84n13
Habib, Mohsin, 213n25, 285n42
Hacki, Remo, 440n79
Haerpfer, Christian, 130n53
Hall, Edward T., 85n61
Hall, Peter, 477n69
Hall, Terry, 255n24
Hallinan, Joseph T., 476n25
Halper, Stefan, 131n75, 178n46
Hama, Sledge, 131n50
Hamm, Steve, 595n87
Hammer, Mark, 714n33
Hammond, Allen L., 633n13, 635n85
Hampson, Rick, 179n79
Hanges, Paul J., 72*m*, 84n6
Hanke, Steve H., 179n76, 395n12
Hannon, David, 672n50
Hanrath, Alexander, 326n61
Hansel, Saul, 430n59
Hansen, James M., 285n29
Hanson, Gordon H., 30n27
Hanson, Terry, 284n1
Haq, Mahbub ul, 178n59
Harding, James, 31n48
Hargreaves, Deborah, 477n68
Harney, Alexandra, 30n29, 440n70, 553n23
Harrigan, James, 254n15
Harrinton, Shannon D., 180n121
Harris, Nicole, 31n54
Harrison, Brett, 791–792, 791*f*
Harrison, David, 795n62
Hart, Stuart L., 179n106, 440n80
Harvey, David, 284n1
Harzing, Anne-Wil, 553n20
Hausmann, R., 254n20
Hawkins, Beth, 593n1

Hawkins, Lee, Jr., 673n67
Hayashi, Yuka, 396n53, 672n14
Hayes, Robert H., 672n9, 672n34
Haynes, Michelle, 477n63
Head, Keith, 255n55
Heckscher, Eli J., 229, 254n11
Heimann, Fritz, 213n29
Helleiner, Gerald K., 285n10
Heller, Richard, 438n1
Helliker, Kevin, 633n24
Hemerling, James (Jim), 593n12, 672n11
Hendricks, Tyche, 356n1
Hennart, Jean-François, 553n10
Henninger, Daniel, 29n4
Hensley, Scott, 214n81
Herbert, Bob, 179n90
Hernandez, E., 554n71
Herring, Andrew Avery, 254n10
Hexiang, Hou, 285n9
Higashide, Hiro, 85n51
Hilfiger, Tommy, 598–599, 600
Hill, C. W., 553n16
Hill, Kenneth Hailey, 254n10
Hilsenrath, A., 30n35
Hilsenrath, Jon, 396n30
Hindo, Brian, 672n41
Hirschberg, Linn, 30n43
Hitt, Greg, 284n4, 357n22
Ho, Prudence, 755n43
Hoag, Christina, 85n60
Hodge, Nathan, 324n7
Hodgetts, Richard, 593n19
Hoekman, Bernard, 285n33
Hoeven, Rolph van der, 30n20
Hofstede, Geert, 84n6, 84n8, 85n39, 85n43, 85n44, 85n47, 685, 714n2
Holbert, Neil, 794n29
Holland, Kelley, 595n86
Holm, Ulf, 476n16
Holmes, Kim R., 145*f*, 146*m*
Holt, Philip J., 594n37
Hoole, Richard W., 672n18
Hooper, John, 713n1
Hope, Kerin, 477n49
Hopkins, Jim, 440n77
Hopkins, Mark, 789
Horyn, Cathy, 633n1
Houlton, Sarah, 633n20
House, Karen Elliott, 84n1
House, Robert J., 84n6, 84n19, 85n43
Howard, Theresa, 594n39
Howe, Robert F., 553n37
Howell, Jon P., 85n51
Howells, Geraint, 132n113
Hristozova, Elena, 594n54
Hsieh, Tsun-yan, 794n31
Hu, Patrick, 122, 132n125
Huifeng, He, 396n33
Huirne, Ruud B. M., 256n60
Hulland, John S., 552n9
Hult, G. T., 553n36
Hunt, John W., 593n18
Huntington, Samuel P., 130n47, 130n48, 131n81
Hurt, Harry, III, 477n54
Husney, Evan, 673n84
Hussein, Saddam, 270
Hutcheson, Ron, 255n46
Hwang, L. P., 553n16
Hymowitz, Carol, 84n2
Hyun, Yong, 795n54

Ibison, David, 554n65
Ikenson, Daniel, 324n9
Iman, 598
Imerman, Eric, 285n8
Immelt, Jeffrey, 182, 183, 184, 431, 758, 763, 793n1
Inada, Miho, 634n46
Inglehart, Ronald, 84n6, 84n17, 84n27, 84n31, 85n48, 85n67, 130n53
Inkson, Kerr, 795n68
Inman, Marianne E., 795n73
Insch, Gary, 795n58
Irwin, Richard D., 84n22
Isla, Pablo, 402
Isobe, Takehiko, 476n3, 476n9, 477n46, 477n59, 477n62
Ito, Kiyohiko, 255n31
Itzigsohn, Jose, 254n1
Ivanov, Dmitry, 594n41

Jabareen, Josef, 213n49
Jack, Andrew, 633n17, 633n21, 633n27
Jackson, Michael, 598
Jacob, Rahul, 553n30
Jacobs, F. Robert, 671n4, 672n31, 672n40
Jaques, Martin, 131n75
Jarvis, Steve, 84n1
Javidan, Mansour, 84n6
Jaworski, Renata, 795n60
Jayaraman, Narayanan, 553n27
Jenkins, Wyn, 438n13
Jenner, Chris, 538*f*
Jensen, Bradford, 517n38, 517n40
Jensen, Michael C., 212n3
Jesino, Jorge Correia, 85n50
Jewel, 598
Jiménez, Fernando R., 634n42
Jingjing, Jiang, 517n34
Joerres, Jeffrey, 794n24
Johansson, J. K., 634n57
John, Elton, 598
Johnson, Avery, 633n26
Johnson, Eric M., 553n12
Johnson, Jean L., 633n3
Johnsson, Julie, 555n84
Johnston, Andrew, 396n31
Johnston, Bruce, 713n1
Johnston, David Cay, 755n31, 755n39
Johnston, Russell, 673n57
Jones, Charles, 178n64
Jones, Daniel T., 672n12
Jones, Geoffrey G., 518n76
Jones, Harold B., Jr., 84n33
Jones, John F., 635n87
Jones, Sandra, 793n1
Jones-Evans, D., 517n61
Jordan, Miriam, 214n68, 356n1, 634n61
Joseph, Manu, 795n79, 796n121
Joshi, Sanjay, 758
Joyce, Claudia, 593n4, 594n48
Joyner, N. T., 518n75
Judge, William, 794n10
Jun, Sunkyu, 795n54
Al Jundi, Nora, 84n1
Junglas, Iris, 672n22

Kabir, Rezaul, 754n6, 754n7
Kaeschel, Joachim, 594n41
Kahn, Alfred, 555n84
Kahn, Gabriel, 673n66, 673n75
Kahn, Jeremy, 29n1, 794n36, 794n37
Kahneman, Daniel, 439n58, 439n61, 440n74
Kaka, Noshi, 439n41
Kale, Prashant, 554n76, 555n80
Kaletsky, Anatole, 177n30
Kalleberg, Arne, 30n19
Kan, Ozgur B., 477n40
Kandemir, Destan, 553n36
Kania, Bruce, 197
Kannan-Narasimhan, R., 595n
Kanter, James, 132n112
Kanter, Rosabeth Moss, 476n1
Kapferer, J.-N., 634n62
Kaplan, R., 714n30, 714n32
Karaa, Edward, 340*f*
Karatnycky, Adrian, 130n45
Karmin, Craig, 30n22
Karnitschnig, Matthew, 85n77
Karpinski, Richard, 672n21, 672n25
Kashyap, Vishal, 635n78
Kato, Y., 714n26
Katsaros, Steve, 664, 665, 666, 667, 670, 673n84
Katsikeas, C. S., 633n4, 633n14
Kaufman, Daniel, 115*f*, 130n26
Kaufman, Leslie, 517n58
Kaynak, Erdener, 553n9
Kazaz, B., 477n41
Kazmin, Amy, 553n39
Kedia, Ben, 794n12, 794n40
Kekic, Laza, 130n57
Keller, Gary F., 634n71
Kelly, Grace, 598
Kelly, Terri, 593n25
Kemp, Murray, 254n9
Kendall, Jerry D., 132n93
Kennedy, Jeff, 85n51
Keown, Arthur J., 754n2, 754n4
Kern, Mary C., 84n2
Kerr, John, 517n60, 518n64
Kerviel, Jérôme, 349
Kesmodel, David, 672n54
Kessler, Anna, 288, 290
Kessler, Eric H., 555n82
Ketelhöhn, Niels, W., 254n1
Khalaf, Roula, 84n1
Khale, Lynn R., 634n33
Khan, Shah Rukh, 598
Khanna, Tarun, 554n73
Khatri, N., 794n15
Khavul, Susanna, 634n73
Khor, Martin, 325n14
Khurana, Anil, 476n10
Kiger, Patrick, 594n43
Kilman, Scott, 553n32
Kim, Daekwan, 633n3
Kim, Q. S., 673n75
Kim, W. Chan, 553n16
Kimbell, Deborah, 357n13
King, Colbert I., 84n1
King, Neil, Jr., 285n34
King, Stephen, 177n14
Kinsella, Stephan, 132n131
Kirkegaard, J., 30n35
Kirkpatrick, Colin, 476n22
Kissel, Mary, 477n51
Klaff, Leslie Gross, 595n75, 794n18, 796n112
Klein, Andrew, 594n68
Klein, Calvin, 598
Klein, Jill Gabrielle, 552n7
Klein, Lawrence, 22
Kleinfeld, Klaus, 195, 196
Klenow, Peter, 178n64
Kletzer, Lori, 284n3
Kline, John M., 213n13
Knecht, G. Bruce, 476n14
Kneller, Richard, 516n13
Knepper, Paul, 480, 481, 482, 483, 490, 498, 501
Knickerbocker, Frederick, 477n42
Knight, Gary A., 553n11
Knight, Rebecca, 595n79
Kofele-Kale, Ndiva, 554n46
Kogut, B., 553n11
Kohlgerg, Lawrence, 212n4
Kolk, Ans, 214n71, 214n73
Kolobov, Alex, 474
Komor, Marcin, 634n42
Kong, Deborah, 356n1
Koopman, Paul, 85n51
Koranteng, Juliana, 594n38
Koren, Edward, 161*f*
Koseki, Mari, 324n1
Kosimar, Lucy, 755n32
Kostava, Tatiana, 595n73

Kotabe, Masaaki, 672n49
Kraay, Aart, 115f, 130n26
Kraimer, Maria L., 795n60
Krainer, John, 476n28
Krajewski, Lee J., 672n30, 672n37, 672n38, 673n74
Kramer, Andrew, 285n37, 440n69, 440n87
Krampf, Robert, 554n51
Krebsbach, Karen, 356n1
Kripalani, Manjeet, 85n59
Krishna, Pravin, 254n12
Krissoff, Barry, 284n1
Kronholtz, June, 255n58
Kronstedt, Creig R., 634n71
Krotov, Vlad, 672n22
Krueger, Anne O., 176n1
Krueger, Bryan, 760, 787
Krugman, Paul R., 254n7, 254n14, 254n15, 255n39, 255n52, 439n37
Ku, Nancy, 516n11
Kuchler, Fred, 284n1
Kucukcifi, Suat, 254n13
Kumar, Nagesh, 476n17
Kumar, Nikhil, 671n1
Kumar, Sanjiv, 554n76
Kumra, Gautam, 595n87
Kuper, Simon, 29n1
Kupp, Martin, 634n44
Kwok, Alex K. F., 179n76
Kynge, James, 255n34

Lacassagne, Marie-François, 85n51
Lacey, Marc, 86n87
Laciak, K. J., 256n59
Lagard, Christine, 363
Lague, David, 477n43
Lahart, Justin, 518n91
Lahiri, Nandini, 477n37
Lake, Maggie, 755n22
Lam, Desmond, 634n53
Lam, Willy, 129n13, 130n41
Lander, Mark, 214n59, 214n60
Landes, David S., 84n35
Lane, Peter J., 554n43
Lane, Robert W., 673n64
Langston, Jason, 716, 718, 754n1
Larkin, John, 285n31
Laroche, Michel, 635n86
Larson, Mark, 793n1
Larson, S., 795n71
Lashinsky, Adam, 594n46
Latta, Geoffrey W., 795n88
Lau, Dominic, 396n47
Lauda, Nicki, 676
Laudicina, Paul, 758
Laufer, Daniel, 634n66
Lauren, Ralph, 598
Lauricella, Tom, 357n22
Lavoie, Johanne, 794n31
Lawler, John J., 84n30
Lawrence, John J., 85n46
Lawrence, Paul R., 673n57
Lawson, Robert, 177n25
Lazarova, Mila, 796n109
Lazzarini, Sergio G., 553n34
Leamer, Edward E., 477n45
Lee, Ruby P., 633n3
Lee-Kelley, Liz, 594n37
Leeson, Nicholas, 348, 349, 357n18
Leggett, Karby, 672n10
Leisch, Peter W., 553n11
Lemieux, Andrew M., 285n18
Lenartowicz, Tomasz, 84n4, 634n75, 635n77
Lenway, Stephanie, 30n16
Leo, Bruno Di, 440n89
Leonidou, L., 517n45
Leopold, George, 285n16
Lessard, Donald R., 700*f*, 714n27
Leung, Peter, 129n8, 438n18, 438n27
Levine, Jonathan B., 672n44
Levitt, Theodore, 439n62
Lewis, Diane E., 795n65
Lewis, Geoff, 132n105
Lewis, John, 477n53
Li, Lee, 518n73
Liang, Hong, 325n52
Lighton, Julian, 440n79
Ligos, Melinda, 795n76
Limon, Yonca, 634n33
Linaweaver, Stephen, 86n87
Lincoln, Abraham, 96
Linder, Stefan B., 254n18
Lindsay, Vai, 516n11
Lindsey, Rebecca, 214n63
Lindzen, Richard S., 213n53
Lipnak, J., 594n35
Liu, Betty, 29n8
Lockwood, Lisa, 633n1
Lodge, James E., 594n37
Logue, Dennis E., 755n20
Lohr, Steve, 30n18, 440n89, 594n47, 673n55
López, Bernardo, 633n16
López, Gabriela, 326n61
Lorange, Peter, 700*f*, 714n27
Lotz, Sherry, 554n51
Lovallo, Dan, 439n58, 439n61, 440n74
Lovell, Lawrence, 79
Lowe, Janet C., 438n24
Lucas, Louise, 633n30
Luce, Edward, 30n45, 214n74, 595n87
Luchnow, David, 476n11
Lui, S. S.-Y., 554n44
Luk, Dora, 795n62
Lukashenka, Alexander, 102
Lula. *Vea* da Silva, Luiz Inacio Lula
Lunsford, J. Lynn, 285n34
Luo, Yadong, 84n14, 554n47
Lyles, Margorie A., 554n43
Lynch, Matthew, 553n15
Lyons, B., 714n29
Lyons, John, 325n48, 395n1, 395n23, 396n36

Ma, Jack, 513, 514, 515, 518n93
Maalouf, Amin, 85n68
Mabert, Vincent, 553n13
MacDonald, Philip, 518n74
Maquiavelo, Nicolás, 93
Machuga, Susan, 714n34
Mackintosh, James, 86n85, 477n43, 553n14
Maddison, Angus, 138*f*, 177n1
Madhok, Anoop, 594n55
Madison, Angus, 129n6
Madonna, 400, 599
Magee, Stephen, 553n16
Maitland, Alison, 214n80, 595n72, 796n97
Makino, Shige, 476n3, 476n9, 477n38, 477n46, 477n59, 477n62
Malhotra, Naresh, 633n10
Maling, Nick, 324n1
Malkin, Elisabeth, 325n36
Manbeian, Ali, 716, 718, 754n1
Manceau, Delphine, 634n48
Mander, Benedict, 396n38
Mangaliso, Mzamo P., 85n78
Mankiw, N. Gregory, 30n25
Mann, James, 131n75
Mann, Kurt, 668
Marcella, Rita, 635n79
Marcus, Alfred, 212n8
Marer, Paul, 553n13
Markowitz, Harry, 22
Marsh, Peter, 552n4, 553n35
Martens, Pim, 29n6
Martin, Charles, 79, 80, 81, 82
Martin, Eric, 325n60
Martin, James, 440n79
Martin, John D., 754n2
Martin, Justin, 518n90
Martin, Peter, 553n25
Martin, Philippe, 477n45
Marx, Elizabeth, 793n1
Marx, Karl, 178n42, 180n118
Masefield, John, 24
Maslow, Abraham, 63*f*, 85n40
Masson, Paul, 395n18
Mastruzzi, Massimo, 115*f*, 130n26
Mata, Jose, 477n63
Mathewson, G., 673n56
Matlack, Carol, 476n1
Matthews, Jenny, 381*f*
Mauri, Alfredo J., 476n15
Maxwell, Kenneth, 713n1
Mayer, Peter, 31n50
McCallum, Kevin, 634n69
McCartney, Scott, 672n23
McClusky, Robert, 672n42
McConnell, J. J., 714n36
McCracken, Theresa, 690*f*
McCrae, Robert R., 84n8
McDermott, C. John, 325n52
McDonald, John, 593n5
McDougall, Patricia Phillips, 30n10, 30n11
McGahan, Anita, 438n12
McGeever, Jamie, 396n53
McGrath, Michael E., 672n18
McGraw, Dan, 30n12
McGraw, Harold, 325n44, 325n47
McGregor, Richard, 129n3, 129n14, 477n43
McGuire, Patrick, 754n12
McGuire, Steven M., 255n42
McKay, Betsy, 552n1, 553n31, 633n8
McMahon, Dinny, 357n22
McMillan, John, 673n59
McNeil, Donald Jr., 177n105
Mehl, Garrett, 633n22
Meiland, Daniel, 758, 760
Meister, Jeanne C., 595n81
Mellah, Kamel, 477n46
Merrick, Amy, 214n78, 477n33
Merton, Robert C., 476n28
Mesquita, Luiz F., 553n34
Metters, Richard, 85n42
Meyers, William H., 554n64
Michael, David, 755n43
Michaels, Adrian, 713n1
Michaels, Daniel, 255n22, 285n34, 324n4, 554n57
Milbank, Dana, 180n120
Miles, Marc A., 177n21
Miller, John W., 285n34, 285n35, 285n45, 324n4, 324n6, 324n8, 324n10, 325n15, 325n27, 325n33
Miller, Scott, 214n81, 285n34, 633n28
Miller, Stewart R., 477n35
Miller, Terry, 145*f*, 146m
Millman, Joel, 255n50, 286n58, 476n6, 477n47
Milner, Mark, 324n1
Minder, Ralph, 285n48
Minder, Raphael, 285n13
Ming, Yao, 2
Miranda, Ana, 478n71
Mireles, Ricardo Castillo, 326n61
Mishan, E., 178n68
Mitchell, Jason, 714n35
Mitchell, Matthew Coy, 84n18
Mitchell, Ronald K., 212n3
Mitchell, Will, 553n28
Moaligou, Ronan, 634n44
Moen, Oystein, 517n25
Moffett, Matt, 325n42, 633n5, 713n1
Moffett, Michael H., 754n3

Moffett, Sebastian, 396n53, 672n55
Mohamed, Amal, 553n29
Mohn, Tanya, 795n77
Mollenkamp, Carrick, 357n19
Møller, J. Ørstrøm, 31n53
Monahan, Andrew, 396n53
Monczka, Robert M., 672n51, 673n68, 673n71
Moon, Jon Jungbien, 626
Moore, Stephen, 285n14
Morais, Richard C., 326n61
Moran, P., 213n27
Moreno, Alejandro, 84n6
Morgan, David, 180n126
Morgollon, Francisco Suarez, 326n61
Morris, Ian, 132n96, 177n1
Morris, John, 345*f*
Mosakowski, Elaine, 477n35
Moskowitz, H., 477n41
Moss, Chris, 795n62
Moss, David A., 396n48
Muhammad, Prophet, 112, 628
Mukherji, Ananda, 794n40
Mullens, Drake, 634n73
Mulligan, Mark, 29n1
Murphy, David, 477n43
Murphy, John, 396n53
Murphy, Kim, 177n15
Murphy, Marina, 285n10
Murray, Alan, 212n1
Murray, Brendan, 212n1
Murray, Sarah, 214n80, 635n87
Murthy, Narayana, 588, 589, 590, 591, 595n87
Murthy, Raja, 133n138
Musante, Michael D., 635n78
Muspratt, Caroline, 713n1
Myers, A., 795n73
Myrdal, Gunnar, 284n6
Mytelka, Lynn K., 477n44

Nachum, Lilach, 477n37
Nackman, Mark J., 286n54
Naím, Moisés, 477n55
Nakagawa, Y., 714n26
Nakamoto, Michiyo, 476n1, 635n84
Napier, Nancy, 794n13
Narasimhan, Laxman, 180n108
Nash, John, 23
Nathan, Evans, 132n115
Nattras, Nicoli, 633n25
Naughton, Julie, 633n1
Naumenko, Galina, 758
Neely, Christopher J., 396n45
Nelson, Dean, 635n87
Nelson, Mark M., 324n1
Nelson, Roy, 254n1
Neuliep, James W., 84n9
Neuwirth, Rostram J., 285n28
Newman, Barry, 793n1
Newmann, Matthew, 214n81
Nguyen, Thuy Thu, 754n6, 754n7
Nichols, Hans S., 284n2
Nicholson, Chris V., 671n1
Nicholson, Mark, 85n58
Nilekani, Nandan, 590
Nilsson-Maki, Kjell, 662*f*
Nisbett, Richard E., 85n55
Nishioka, Junko, 179n81
Nobes, C. W., 687*f*, 714n5, 714n6
Nohria, Nitin, 595n73
Nordtvedt, Richard, 794n12
Noriega, Manuel, 271
Norris, Floyd, 714n14
Norton, D. P., 714n30, 714n32
Nosrat, R., 256n59
Noth, Paul, 604*f*
Nusca, Andrew, 439n33, 439n34
Nwankao, Sonny, 255n35, 255n36
Nykodym, Nick, 593n35

Obama, Barack Hussein, 198
Oberecker, Eva M., 634n64
O'Boyle, Thomas F., 324n1
Obrien, Kevin J., 325n24
O'Connor, Sarah, 285n47
O'Gorman, C., 517n61
O'Grady, Mary Anastasia, 286n58
Ohlin, Bertil, 229
Oliff, Michael D., 672n9
Oliver, Christine, 553n18
Omura, Glen S., 672n49
O'Murchu, Cynthia, 476n18
Ones, D., 795n69
Ong, Aihwa, 84n12, 86n84
Ono, Yumiko, 396n53, 553n38
Oppenheim, Jeremy, 180n109, 793n1
Orlick, Tom, 357n22
O'Rourke, Kevin H., 177n26
Ortega, Armancio, 438n1
Orth, Ulrich R., 634n33
Ortley, John, 488
Osava, Mario, 325n41
Osborn, Andrew, 130n25
Osland, Joyce, 29n2
Oster, Shai, 177n11, 357n22, 755n18
Ostergard, Robert L., Jr., 132n127
Ostrovsky, Arkady, 553n14
Ottaviano, Gianmarco I. P., 254n17, 477n45
Ou, Jia-Ruey, 553n40
Oviatt, Benjamin M., 30n10
Øystein, Moen, 635n81

Pack, Howard, 255n39
Packenham, R. A., 554n46
Pacquiao, Manny, 4
Padgittm, Steve, 285n8
Page, Larry, 575
Paine, Thomas, 132n99
Pakko, Michael, 396n41
Paliwoda, S., 517n20
Palley, Thomas J., 254n8
Palmer, Teresa M., 796n114
Palmisano, Sam, 432–433
Pande, Shamni, 672n21
Panella, C., 795n73
Papadopoulos, Nicolas, 635n86
Park, H., 213n21
Park, Hoon, 794n9
Park, Seah, 634n67
Park, Seung Ho, 554n69, 794n35
Parker, Caroline, 634n45
Parker, Kathleen, 286n58
Parker, Kevin, 552n1
Parker, Philip, 477n48
Parker, R. H., 714n5
Parker, Robert, 714n6
Parkhe, Arvind, 477n35, 554n76, 555n83
Parrish, Austen L., 213n20
Pasa, Selda, 85n51
Passariello, Cristina, 554n64, 635n87
Patillo, Catherine, 395n18
Pattle, Joan, 758, 759, 774, 775, 779
Paulson, Henry, 352
Pearce, J. M., 256n59
Pearl, Daniel, 85n65
Peel, Michael, 476n12
Peel, Quentin, 86n86
Pelton, Robert, 793n1
Peng, George Z., 476n22
Peng, M. W., 554n72
Peng, Tai-Kuang, 85n51
Pérez, Evan, 633n6
Perez, Liliana M., 794n12
Perlmutter, Howard, 555n76
Perry, Joellen, 30n15, 30n17
Perry, Michelle, 713n1
Peterson, Mark F., 553n27, 634n73
Petrzelka, Peggy, 285n8
Petty, J. William, 754n2
Pfeifer, Stuart, 213n35
Phatak, Arvind V., 476n15
Phillips, Everette, 518n92
Phillips, Kevin, 179n79
Phillips, Michael M., 395n12, 396n43
Phromchanya, Phisanu, 396n37
Pichler, F., 85n41
Pierer, Heinrich von, 195, 196
Pierson, David, 180n129
Pigman, Geoffrey Allen, 477n46
Pilat, Dirk, 254n19
Piramal, G., 213n27
Pitethly, Robert, 553n25
Pleskovic, B., 255n27
Pleven, Liam, 285n15
Plushnick-Masti, Ramit, 554n63
Politi, James, 285n38
Polizzotto, Beth, 673n84
Pollack, Andrew, 673n55
Polland, Patricia, 396n41
Pollock, Andrew C., 396n46
Pope, Hugh, 477n44
Porter, Michael E., 236f, 254n1, 255n30, 438n2, 438n12, 438n21, 438n23
Portugal, Pedro, 477n63
Poster, Mark, 796n118
Pothukuchi, V., 794n35
Power, J. S., 672n32
Power, Stephen, 324n1
Prada, Mario, 750
Prada, Miccuia, 749
Prada, Paulo, 30n29, 325n42
Prahalad, C. K., 179n106, 439n65, 440n80, 633n13, 635n85
Pras, Bernard, 634n48
Prasso, Sheridan, 396n34, 635n87
Praxmarer, Sandra, 634n42
Prebisch, Raul, 284n6
Prescott, Paul, 169*f*, 203*f*
Preston-Ortiz, Dina, 555n76
Prestowitz, Clyde, 176n1, 177n3, 177n10, 440n80
Prieto, Leonel, 85n51
Pringle, Judith, 795n68
Pucik, Vladimir, 255n31
Puddington, Arch, 130n55
Puga, Diego, 254n17
Pugh, Wendy, 179n103
Pulfer, Rachel, 212n1
Putin, Vladimir, 92, 104, 131n70

Rabassa, Gregory, 554n45
Rachman, Gideon, 634n65
Radebaugh, Lee H., 686*f*
Raikkonen, Kimi, 4
Ramamurti, Ravi, 554n47
Ramirez, Julio A., 477n71
Ramsey, Mike, 325n38, 476n30, 755n35
Ramstad, Evan, 396n42
Randlesome, C., 795n73
Ranf, Diana Elena, 554n66
Rao, V. S. Rama, 518n87
Rasheed, Abdul A., 634n73
Rastello, Sandrine, 179n103
Rathbone, John Paul, 286n58
Rauwald, Christoph, 324n1
Raval, Anjjli, 476n8
Raval, Dinker, 595n71
Ravenscraft, D., 673n56
Rawe, Julie, 356n1
Reagan, Ronald, 150t
Reder, Melvin W., 178n60
Reed, Stanley, 396n53
Regalado, Antonio, 29n9
Reilly, David, 713n1
Reilly, Kevin T., 324n2

Reilly, Patrick M., 85n77
Reinhart, Carmen M., 180n123, 395n12, 440n81
Reinstaller, Andreas, 30n32, 255n57
Reney, Marie-Claude, 554n75
Reuer, Jeffrey J., 476n4, 554n73, 555n77
Reynolds, Calvin, 794n23
Rhoads, Christopher, 395n16
Rhodes, Mark, 554n50
Riboud, Frank, 628, 629, 629*f*
Ricardo, David, 225, 227, 254n6
Rice, Mark, 285n40
Richards, Darlington, 255n35, 255n37
Richards, Jeremy, 450*f*
Richelieu, André, 29n1
Richtel, Matt, 438n6
Richter, Konstantin, 213n43, 213n45, 213n47
Ries, John, 255n55
Rigby, Darrell, 594n45, 671n2
Rigby, Elizabeth, 673n60
Ritzman, Larry P., 672n30, 672n37, 672n38, 673n74
Roath, Anthony S., 672n8, 672n19
Robbins, S., 714n24
Roberts, Chris, 325n40
Roberts, Dexter, 476n1
Robinson, Elisabeth, 255n34
Robinson, Sara, 286n55
Robyn, Dorothy, 555n84
Rock, Michael E., 594n53
Rodgers, Susannah, 713n1
Rodrigo, C. Chris, 255n52
Rodriguez, Rosa Salter, 356n1
Rodríguez-Clare, Andrés, 254n1, 255n38
Rodrik, D., 254n20
Rogers, Mark, 438n29
Rogoff, Kenneth, 176n1, 179n80, 180n123, 440n81
Rohter, Larry, 31n52, 84n25
Rohwedder, Cecile, 84n1, 477n39
Romer, David, 255n26
Ronaldo, Cristiano, 4
Ronen, D., 31n51
Roosevelt, Franklin D., 626
Rose, Rebecca, 633n12
Rosenwald, Peter, 634n36
Rosinski, Philippe, 86n83
Roth, Kendall, 84n4
Rothbard, Murray N., 178n72
Rothwell, Steve, 713n1
Rousseau, Jean-Jacques, 93
Roxas, Hernan G., 516n11
Roy, Jean-Paul, 553n18
Rubanik, Yuri, 555n78
Rubera, Gale, 634n55
Rudolf, John Collins, 673n84
Rugman, Alan M., 31n47, 324n3, 440n78, 553n11
Ruiz, David M., 517n21
Rumelt, Richard, 438n12
Rushe, Dominic, 755n23
Rutigliano, Tony, 518n85
Ryans, John K., Jr., 554n51

Sabri, Ouidade, 634n48
Sachs, Jeffrey, 179n101, 255n36
Saggi, Kamal, 255n39
Sahay, Arvind, 634n35
Saiad, I. H., 213n21
Said, Summer, 84n1
Sai-wing Ho, P., 284n6
Salk, Jane E., 554n43
Salk, Yoko, 85n70
Salorio, Eugene, 286n57
Salt, John, 255n48
Salzman, Avi, 593n1
Samek, Robert, 794n31
Samiee, Saeed, 634n68
Sampson, Rachelle C., 554n74
Samuelson, Paul A., 30n18
Sanborn, Stephanie, 132n128
Sánchez, Francisco, 516n6
Sanders, Peter, 554n57
Sang, Chen Wei, 608*f*
Santo, Victoria Di, 794n8, 795n51
Santo Domingo, Bernardette S., 552n1
Santos, Jose, 440n76
Sapienza, Paola, 84n34
Sapsford, Jathon, 324n1, 672n17
Sarala, Rikka M., 554n70
Sarman, Karthik, 590
Sarno, Lucio, 396n45
Saud, Ibn, 46
Saul, John Ralston, 31n48
Saunders, Carol, 85n63
Saxenian, A., 796n116
Saywell, Trish, 673n75
Schellhas, John, 254n1
Schindler, Robert M., 634n60
Schipani, Andres, 286n58
Schiro, Tom, 759
Schlosser, Julie, 595n87
Schmidt, Lisa, 285n10
Schmitz, Hubert, 255n33
Schneider, Susan, 795n52
Schoeff, Mark, Jr., 793n1
Schoenberger, Karl, 517n51
Schoenfeld, Amy, 672n47
Scholes, Myron, 476n28
Schonberger, Jennifer, 180n119
Schott, Peter, 517n38, 517n40
Schuiling, Isabelle, 634n62
Schultz, Don E., 476n7
Schulze, Günther G., 29n5
Schumann, Jan H., 634n42
Schwartz, H., 594n68
Schweikart, James A., 476n24
Scott, David F., Jr., 754n2
Scrimshaw, Nevin S., 635n87
Searcey, Dionne, 213n34, 213n36
Segalla, Michael, 84n20
Segre, Alex, 743*f*
Seidenberg, Steven, 554n42
Seligson, H., 794n47
Selmer, Jan, 796n114
Sen, Amartya, 59, 84n21, 178n59
Sener, Fuat, 284n5
Seng, Jalan Bukit, 792, 792*f*
Serapio, M. G., Jr., 540*f*, 554n59, 664
Serin, Vildan, 552n4
Seth, Anju, 554n76
Sethi, S. Prakash, 213n15
Shaffer, Margaret, 795n62
Shah, Neil, 396n53
Shainesh, G., 634n42
Shan, Jordan, 254n3
Shane, Scott, 131n65
Shannon, Randall M., 634n42
Shapiro, Mike, 188*f*
Sharife, Khadija, 86n87
Sharkey, Joe, 793n1, 794n4
Sharma, Subash, 634n68
Shaver, J. Myles, 477n45
Shaw, Helen, 755n41
Sheinbaum, S. K., 554n46
Shenkar, Oded, 84n14, 129n16, 438n17, 438n25, 439n40, 440n71, 554n69, 554n72
Shenon, Phil, 285n23
Sherer, Paul M., 255n40
Sherman, Stratford, 440n73
Sheth, Niraj, 30n29
Shields, M., 714n26
Shimamoto, Kenichi, 476n22
Shimoni, Baruch, 85n70
Shimp, Terrence A., 634n68
Shin, Jongtae, 30n38
Shirouzu, N., 553n17, 594n64, 633n29, 672n17
Shorto, Russell, 177n37
Shrader, Rodney C., 30n10, 553n29
Siders, Mark, 635n82
Silvera, David H., 634n66
Simmons, Lee, 634n60
Simonian, Haig, 476n26, 635n83
Simpson, Glenn R., 213n38
Sims, G. Thomas, 213n48, 395n16
Singer, Hans, 284n6
Singer, Jefferson A., 85n45
Singer, Marc, 440n79
Singh, Harbir, 86n82, 554n76, 555n80
Singh, Jitendra, 86n82
Sinha, Jayant, 595n87
Sirkin, Harold, 593n12
Sissell, Kara, 212n1
Sites, Dave, 284n1
Sito, Peggy, 285n51
Sitze, Amy, 795n82
Slater, Joana, 395n23, 396n30, 396n50, 396n53
Slaughter, Matthew J., 30n26
Slavin, Barbara, 84n1
Sleuwaegen, Leo, 30n25
Sloan, Alfred P., 593n5
Sloane, Julie, 518n90, 518n92
Slyke, Craig Van, 85n63
Smith, Adam, 93, 222, 223, 227, 254n6
Smith, Alasdair M., 255n39
Smith, Anne, 554n75
Smith, Benson, 518n85
Smith, Geri, 325n36, 356n1
Smith, Joyce van der Laan, 554n67
Smith, Peter, 213n28
Smith, Ray A., 633n1
Smith, Vernon, 22
Snoop Dogg, 598
Socha, Miles, 633n1
Söderman, Sten, 29n1
Sokolov, Boris, 594n41
Solomon, Deborah, 30n31
Solow, Robert, 13
Song, Jaeyong, 30n38
Song, Sangyoung, 477n37
Sonsino, Y., 794n19, 795n50
Sorbeim, Roger, 517n25
Sosa, Sebastián, 395n12
Spagat, Elliot, 31n54
Spector, Mike, 284n4
Spencer, Jennifer, 594n58
Spencer, Mimosa, 476n1
Sridharan, R., 672n21
Srinivas, Ekkirala S., 85n51
St. Anthony, Neal, 212n1
Stalk, George, 755n43
Stamboulis, Dave, 390*f*
Stamps, J., 593n35
Stearman, Kathy, 129n15
Stein, Gertrude, 247
Stein, Mark, 517n30, 517n33
Stein, Peter, 357n22, 396n53, 755n17
Stern, Robert M., 254n16
Stevenson, Robert Lewis, 63
Stieghorst, Tom, 31n54
Stiglitz, Joseph, 178n58, 179n96, 179n102, 255n27, 285n36, 673n56
Stobaugh, R., 714n24
Stonehill, Arthur I., 754n3
Storper, Michael, 477n45
Strauss-Kahn, Dominique, 363
Streitfeld, David, 284n1
Stringer, Howard, 593n30
Stringfellow, Anne, 634n42
Strong, N., 714n25
Sturze, Sascha, 439n41
Subramanian, Bala, 595n71
Sugden, Roger, 31n53
Sullivan, Bartholomew, 284n1

Sullivan, Daniel, 129n8, 129n15, 132n125, 438n18, 438n27, 517n28, 517n46, 781*f*
Sun, Fiona, 254n3
Sundaram, Anant, 755n20
Sunde, Uwe, 131n79
Suris, Oscar, 396n51, 396n52
Sutton, Stephanie, 132n119, 133n143
Suutari, Vesa, 795n68
Svensson, Bjorn, 379*f*
Swagel, Phillip, 30n25
Swait, Joffre, 634n53
Swann, Christopher, 285n46
Swiston, Andrew, 395n1
Sylvers, Eric, 713n1, 714n1
Sylvester, Michael, 129n2
Szarfran, Robert F., 84n26

Tabuchi, Hiroko, 396n53, 439n60, 593n29
Tabuchi, Takatoshi, 254n17
Tait, Nikki, 477n61
Takebe, Miyako, 396n53
Talley, Karen, 326n61
Talmon, Jacob, 97*f*, 131n76
Tamimi, Talah, 84n1
Tamirisa, Natalia T., 396n39
Tanzi, Calisto, 676, 678
Tanzi, Francesca, 678
Tanzi, Giovanni, 678
Tanzi, Stefano, 678
Tao, Xiangnan, 254n3
Tata, Jasmine, 85n51
Taylor, Alan M., 254n12
Taylor, Andrew, 553n19
Taylor, Colleen, 213n39
Taylor, Sully, 794n13
Teece, David J., 553n11
Teitel, Karen, 714n34
Tejada, Carlos, 30n33
Teng, Bing-Sheng, 554n76
Teresko, John, 212n1
Terlep, Sharon, 30n40, 476n30
Theodosiou, Marios, 633n4
Thirwell, A. P., 254n7
Thisse, Jacques-François, 254n17
Thomas, Anna, 517n35
Thomas, Douglas E., 326n61
Thomas, Helen, 478n71
Thomas, Paul, 448*f*
Thompson, Steve, 477n63
Thornton, Grant, 678
Tian, Qing, 213n233
Tichy, Noel, 440n73
Timmons, Heather, 439n45
Tiplady, Rachel, 438n1
Todaro, Michael P., 177n35
Tomlinson, John, 85n72
Tong, Tony W., 476n4
Tonna, Fausto, 678
Torres, Craig, 395n12
Toyne, Brian, 672n9
Tran, Khanh T. L., 477n39
Tran, Mark, 713n1
Treble, Patricia, 286n58
Trehern, Steve, 595n85
Trent, Robert J., 672n51, 673n68, 673n71
Triandis, Harry C., 84n11, 85n38
Triner, Gail D., 254n1
Trofimov, Yaroslav, 713n1
Trompenaars, Fons, 84n22, 85n64
Troy, Mike, 326n61
Tsang, Eric W. K., 477n38
Tschang, Chi-Chu, 672n52
Tsocanos, Ben, 476n25
Tudor, Alison, 755n43
Tulder, Rob van, 214n71, 214n73
Tung, Rosalie L., 476n24, 633n10, 795n52
Turk, Thomas A., 553n28
Turner, Mark, 86n87
Twain, Mark, 598

Ucbasaran, Deniz, 517n23
Ungson, Gerardo R., 554n69
Urquhart, Donald, 31n54
Ursprung, Heinrich W., 29n5
Useem, Michael, 86n82

Vaaler, Paul M., 255n54
Vaara, Eero, 554n70
Vaggi, Gianni, 254n2
Valenzuela, Ana, 634n53
Vance, Ashlee, 438n6
Vandevelde, Luc, 476n1
Varner, Iris I., 796n114
Vecsey, George, 29n1
Venables, A. J., 254n14, 254n20, 255n25
Verbeke, Alain, 324n3, 440n78
Vermeulen, Freek, 554n69
Vernon, Raymond, 255n28
Vestring, Till, 634n31
Vickery, Shawnee K., 673n76
Victorio, Antong, 516n11
Vidal, David J., 212n9
Villalonga, Belen, 438n13
Viswesvaran, C., 795n69
Vogel, Douglas, 85n63
Voris, Bob Van, 714n1
Voronov, Maxim, 85n45
Voyle, Susanna, 477n60

Wade, Nicholas, 85n52
Wagenheim, Florian von, 634n42
Wagstaff, Jeremy, 672n29
Wahl, Grant, 29n1
Wailes, Eric J., 285n29
Waldholz, Michael, 633n25
Waldmeir, Patti, 84n5, 213n28
Wales, Prince of, 598
Walker, Elaine, 478n71
Walker, Marcus, 30n30, 31n46, 357n22
Walker, Tony, 285n19
Wallace, C., 85n41
Wallace, Irving, 213n12
Wallace, Tom, 791, 791*f*
Walle, Alf H., 85n74
Wallechinsky, David, 213n12
Walmsley, Julian, 337*f*
Walton, P., 714n25
Walton, Sam, 319
Wang, Haiyan, 440n83
Wang, Shirley, 85n52
Wang, Wynne, 357n22
Wang, Zhenmin, 132n126
Ward, Andrew, 477n53, 633n19, 634n51
Waters, Richard, 30n24
Waye, Angela, 172*f*
Wayne, Sandy, 795n60
Weber, J. A., 635n82
Weber, Max, 61
Wei, Lingling, 357n22
Weifang, He, 132n97
Weiner, Eric, 178n61
Weinstein, David E., 254n13
Weinstein, Veronica, 132n123
Weisberg, Jacob, 285n25
Weisbrot, Mark, 325n44, 325n47
Weisman, Jonathan, 213n57
Weisman, Steven R., 130n18, 130n19
Weissert, Will, 286n58
Welch, Jack, 185, 411, 431, 440n74, 572, 582, 587, 593n31
Weldon, William C., 794n33
Welzel, Christian, 130n53
Wendlandt, Astrid, 794n42
Werdigier, Julia, 214n81
Wernerfelt, B., 438n12
Wertheim, L. Jon, 29n1
Wessel, David, 30n35, 31n46, 396n25
West, Dan, 518n89
Westhead, Paul, 517n23
Wheelwright, S. C., 672n9, 672n34
White, Brian K., 29n1
White, Gregory L., 554n62
White, Joseph B., 673n65
White, René, 85n57
White, Steven, 554n44
Whitehouse, Mark, 178n62
Whitley, Edward, 357n18
Whitney, Glen, 357n18
Whorf, Benjamin Lee, 85n53
Wiechman, Denis J., 132n93
Wiesen, Jeremy, 255n32
Wiggins, Jenny, 634n37
Wijnands, Jo. H. M., 256n60
Wilkie, Mary E., 396n46
Wilkin, Sam, 476n27
Williams, Frances, 214n72
Williams, Serena, 4, 17
Williams, Venus, 17
Williamson, Elizabeth, 324n11
Williamson, O., 673n56
Williamson, Peter, 440n76
Willman, John, 30n44
Wilson, Duff, 132n89
Wilson, James R., 31n53, 86n86
Wilson, Simon, 177n16
Winch, Peter, 633n22
Windrum, Paul, 30n32, 255n57
Wines, Michael, 177n40, 179n77
Wintersteen, Wendy, 285n8
Wipfli, Heather, 633n22
Wolf, Carol, 634n38
Wolin, Sheldon, 97*f*
Wollaston, Graham, 496
Womack, James P., 672n12
Wonacott, Peter, 553n17, 553n39, 633n29, 672n10
Wong, Edward, 131n82
Wood, Donna J., 212n3
Wood, Van R., 635n82
Wooldridge, Adrian, 794n28, 795n49, 795n57
Wooldridge, Jane, 554n53
Wozny, Meg, 439n55
Wright, Mike, 477n63, 517n23
Wu, Cindy, 84n30
Wucherpfennig, Julian, 131n63

Xi, Xiang, 84n30
Xueqin, Jiang, 129n2, 285n7Yang, Zhilin, 634n42
Yavuz, R. Isil, 255n54
Ybarra, Candace E., 553n28
Yeh, Reh-song, 85n46
Yester, Brenda, 31n54
Yin, Sara, 552n1
Ynclan, Nery, 30n39
Young, Michael N., 555n78
Yuk, Pan Kwan, 31n54
Yuki, Gary, 85n51
Yun, L., 516n14

Yung, Jean, 357n22
Yunus, Mohammad, 626, 628, 629, 629*f*, 635n87
Yvonne, Lee, 755n43

Zaheer, Akbar, 85n49, 554n71, 555n79
Zaheer, Srilata, 85n49, 338*f*, 477n35, 555n79
Zahra, Shaker, 539*f*
Zalamea, Luis, 554n58
Zamiska, Nicholas, 672n54
Zampano, Giada, 713n1
Zander, U., 553n11
Zaun, Todd, 324n1
Zelenika-Zovko, I., 256n59
Zellner, Wendy, 476n1

Zellweger, Renee, 598
Zestos, George K., 254n3
Zhang, Chun, 634n72
Zhang, Honglin, 129n2
Zhou Xiaochuan, 177n5
Ziegler, Jack, 535*f*
Zif, Jehiel, 477n58
Zimbalist, Andrew, 29n1
Zimmerman, Ann, 477n33, 553n38
Zingales, Luigi, 84n34
Zoellick, Robert B., 325n37
Zollo, Maurizio, 554n73
Zonis, Marvin, 476n27
Zou, S., 516n12
Zurawicki, Leon, 213n25, 285n42
Zywietz, Daniel, 30n6

índice de temas

Los números de página seguidos de una "*f*" se refieren a figuras; con la letra "*m*" se refieren a mapas; con la letra "n" se refieren a notas citadas por número, y con una "*t*" se refieren a tablas.

Abastecimiento, 652–660
  configuraciones, 656–659
  desde el extranjero, riesgos, 661
  estrategia de producción y, 653*f*
  global, 654–656
  significado, 654
  subcontratación frente a, 654
Abierto de Australia, torneo de tenis, 2
Acciones, 683
Aceptación de la sociedad anfitriona, 70
Acta Única Europea, 300, 369
Actitudes culturales escondidas, 71
Actividades de apoyo, 409, 409*f*, 410*t*
  Vea también Cadenas de valor
Actividades primarias, 409, 409*f*, 410*t*
  Vea también Cadenas de valor
Activos
  de reserva de los bancos centrales, 375
  específicos como empresa, 642
  específicos de la ubicación, 642
  exportaciones e importaciones de servicios y, 17
  protección, a través de arreglos de colaboración, 531–532
Acuacultura, 259
Acuerdo Cotonou, 271
Acuerdo de Jamaica, 365
Acuerdo de Libre Comercio de Europa Central (ALCEC), 298*m*
Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), 291
Acuerdo Smithsoniano, 365
Acuerdos bilaterales trasnacionales (integración económica), 290, 294, 301, 318
  acuerdos sobre productos básicos, 315–317
  comercio europeo y, 298*m*
  cooperación trasnacional y, 10–11, 314
  cursos de acción futuros, 280
  mercado común y, 295–296
  Naciones Unidas y, 314–315
  sensibilidad local frente a, 421–426
  Toyota en Europa, caso, 288–290
  Vea también Grupos de comercio regional; Integración económica regional; Organización de las Naciones Unidas; Organización Mundial de Comercio; *acuerdos específicos*
  Walmart en México, caso, 319–322
Acuerdos comerciales
  cursos de acción futuros, 280
  regionales, 294, 295, 296, 303, 307, 308, 311, 312
  Vea también Integración económica
Acuerdos comerciales preferenciales, 294
  Vea también Integración económica bilateral
Acuerdos de Bretton Woods, 363
Acuerdos de colaboración, 519–551
  acuerdos de licencias, 524*f*, 534–536
  alianza(s) estratégica(s) y, 18, 528
  alianzas de aerolíneas, caso, 546–551
  alianzas participativas y, 524*f*, 539–540
  arreglos no participativos contra, 524*f*, 526–528
  Coca-Cola, caso, 520–523, 522*m*
  contratos de gerencia (gestión) y, 17, 524*f*, 537
  control y, 532, 539*f*, 541
  de capital extranjero no participativos, 524*f*, 526–528
  definición, 18
  dinámica, 542–544
  empresas conjuntas y, 524*f*, 538–539, 626–632, 627*m*
  expansión previa de la empresa y, 532, 534
  exportación contra, 524–526
  franquicias, 524*f*, 536–537
  gestión, 542–545
  innovación y, 545–546
  modos de, 524*f*, 532–540
  modos de operación y, 523, 523*f*, 524*f*
  motivos generales para, 529–531, 529*f*
  motivos internacionales para, 529*f*, 531–532
  oneworld, conexión dentro de, y, 546–551
  operaciones llave en mano y, 17, 524*f*, 537–538
  problemas con, 540–542
  razones para los, 528–532, 529*f*
  tipos de alianzas, 529
Acuerdos de comercio regional (ACR), 294, 295, 296, 303, 307, 308, 311, 312
  Vea también Integración económica regional
Acuerdos de libre comercio (ALC), 294, 295, 296, 304, 309
  Vea también Integración económica bilateral
Acuerdos de licencias, 17, 524*f*, 534–536
  Vea también Acuerdos de colaboración
Acuerdos económicos. *Vea* Integración económica
Adecuación, teoría de la, 527
Administración del capital de trabajo, 719
Administración Estatal de Divisas (SAFE), 352, 354
Adquisición, IED y, 527–528
Adquisición de recursos, 15–16, 449–452
  exploración y, 449–452
  negocios internacionales y, 15–16
Afganistán, 78
Afiliación, necesidades de, 63, 63*f*
África
  corrupción y, 193
  integración económica regional en, 312–313, 313*m*
  ley de costumbres y, 112
  mapa de, 34*m*
  moneda común y, 373
  sistema jurídico mixto y, 113
  subempleo y, 165
  Vea también Sudáfrica
Africa Now, 314
África subsahariana, 59, 103, 207, 208, 211, 238, 239, 436, 469, 666
  grupo de países, 73*m*
Agencia Internacional de Energía, 198
Agentes
  aduanales, 504–506
  de cambio, 74
Aglomeración o *clustering*, 9, 457
  Vea también Clustering
Agravios, ley común y, 112
Ajuste mutuo, coordinación por, 578–580
Ajustes, choque cultural y, 71–72
Alemania
  política económica, 130n29
  Siemens AG y, 195–196
Alianza Empresarial para un Comercio Seguro (BASC), 248
Alianzas
  de aerolíneas, caso, 546–551
  de capital, 524*f*, 539–540
  de escala, 529
  enlaces de, 529, 530
  Vea también Acuerdos de colaboración
  busque también cada alianza específica
Alianza(s) estratégica(s), 18, 528
  Vea también Acuerdos de colaboración
Alibaba, caso, 513–515, 514*f*
Alimento para mascota chino, 260
Alimentos
  contaminados, 260, 276, 655, 664
  modificados genéticamente, 227, 276
alpha, 438n13
Alta distancia del poder, 64
Alto
  colectivismo, 64
  individualismo, 64
América del Norte, mapa, 37*m*
América Latina, integración económica regional, 306–308, 307*m*
Análisis
costo-beneficio, del cambio, 76
  de costo total, 644
  de diferencias, 623–625
Anglo, grupo de países, 72*m*
Anglo American PLC, caso, 207–211
Antártica, 10, 11
Anti-Slavery International, 314
Apalancamiento, 721
APEC (Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), 311

Aprendizaje. *Vea* Educación
global, 430
interno, 703–704
Árabe, grupo de países, 73*m*
Arabia Saudita
antecedentes, 46–47
caso, 46–50, 51
colectivismo y, 94
dinámica cultural, 49–50
historia, 46–47
mapa de, 46*m*
religión y, 47–48
roles de género, 48–49
tradiciones, 48–49
Arancel(es)
barreras no arancelarias contra, 272–278
como fuente de ingresos, 272
de exportación, 272
de tránsito, 272
definición, 272
efectivo, 272
óptimo, 267–268, 272
Arbitraje, 347
de intereses, 347
Arbitrajistas, importadores como, 493
Área, estructura de división por, 566*f*, 567–568
Área Económica Europea (AEE), 298*m*, 301
Argentina, idealismo y, 67
Argot, 68, 75, 617
Argumento
de acceso comparable, 266
de la industria esencial, 268–269
de la industrialización, 264
de "soberanía cultural", 271
Ártico, hielo del mar, 141–142, 142*f*
Asamblea General, ONU, 314
ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), 294, 303*t*, 308, 310–311, 311*m*, 318, 433
Asia
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), 294, 303*t*, 308, 310–311, 311*m*, 318, 433
fusión cultural y, 53
integración económica regional en, 308–311
mapa de, 36*m*
sistema jurídico mixto y, 113
subempleo y, 165
Asia confuciana, grupo de países, 73*m*
Asia del sur, grupo de países, 73*m*
Asignación entre ubicaciones, 464–468
Vea también Selección y evaluación de países
Asistencia técnica, FMI, 364
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático. *Vea* ASEAN
Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), 297, 298*m*, 301, 312
Asociación Latinoamericana de Integración, 308
Asociaciones comerciales, para información, 460
Busque también cada asociación comercial específica
Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), 121, 126, 127, 201
Ataques terroristas del 11 de septiembre, 27, 103, 546, 664
Atlas, 32–43
Busque también los mapas específicos
Austrian School of Economics, 163
Autoactualización, 63, 63*f*
Autocrático, estilo gerencial, 64
Autoridad competente, 517n59
Autoritarismo, 97*t*
Ayuda condicionada, 274

Bagre, caso del, 258*m*, 258–260, 261, 262, 267, 274, 276, 278
Bahamas, 17, 25, 282, 471
Baht, 339*t*, 379
tailandés, 339*t*, 379
Baja distancia del poder, 64
Balance general
diferencias internacionales, 682
traducción de divisas y, 698*t*
Balanza comercial
definición, 222
favorable, 222
intervención del gobierno y, 265–266
Vea también Déficit comercial; Superávit comercial
Balanza comercial desfavorable, 222
Vea también Déficit comercialt
Balanza de pagos (BDP), 170, 171*t*
Banco Africano de Desarrollo, 110
Banco Asiático de Desarrollo, 110, 122
Banco Central Europeo, 298, 300, 364, 371, 372, 375, 377, 384, 392, 395, 723, 725
Banco de Pagos Internacionales (BPI)
definición, 331
distribución por divisas y, 335*t*
funciones del, 378
mercado cambiario y, 334*f*
Banco Mundial
Corporación de Finanzas Internacionales, 219
deuda externa y, 166
economías emergentes y, 136
entornos económicos y, 142
factor de conversión Atlas y, 155*t*, 157*m*
países en desarrollo y, 153–154
Banco Popular de China (PBOC), 352, 375
Bancos
centrales, 374–378
comercio de divisas y, 343–344, 344*t*
mesa de dinero, 331
Bancos multilaterales de desarrollo (BMD), 110
Banderas de conveniencia, 25
Bangladesh
empresa conjunta de Grameen Danone Foods y, 626–632, 627*m*
trabajo infantil y, 203
Barbados, 64
"Barco divertido", vacaciones, 24
Barcos
comprar y construir, 26
piratería, 10, 23
Siemens AG, situación de corrupción, 195–196
Barreras del idioma, 67–70
Barreras no arancelarias
influencias directas de precio, 272–275
limitaciones de cantidad, 275–278
Base de la pirámide, fenómeno
definición, 169–170
empresa conjunta de Grameen Danone Foods y, 626–632, 627*m*
Base del gobierno, 113–114
Vea también Dominio del hombre; Estado de derecho
Basquetbol, 2, 3, 4, 9
Beneficios complementarios, compensación de expatriados, 783
beta, 438n13
Bienes no comerciables, 228
Big Mac, índice, 382–383, 383*t*
Bolivia, 108, 140
Bombardeo(s), 19, 452, 461, 534
Bombillas solares, 664–670, 665*f*
caso, 664–670, 665*f*
Bono
global, 726
por servicio exterior, compensación de expatriados, 783
Bonos
extranjeros, 726
internacionales, 726–727
Bosque tropical (región amazónica), 12, 200
BOVESPA, 705, 730*f*
Bracero, programa, 245
Brasil
bosque tropical (región amazónica), 12, 200
BRIC y, 154, 418, 473–474
Burger King en, 473–474
competencia global y, 9
cuotas raciales en, 59
industria maderera (taladora), 12, 200
preocupaciones operacionales en, 116
real brasileño y, 339*t*, 349–350
VIH/SIDA y, 201
Brecha digital, 415, 648
BRIC, 154, 418, 473–474
Vea también Brasil; China; Economías emergentes; India; Rusia
Budismo. *Vea* Religión
Buques de pasajeros, 24
Burger King, caso, 470*m*, 470–474, 471*f*
Burocracia
control, de organizaciones, 580
China y, 89, 90
Bután, 54*f*, 62

Cadena de suministro
cadena de valor frente a, 642
cuestiones éticas y, 202*f*
definición, 642
encadenamiento de suministro y, 654–655
riesgo político distributivo y, 108
Cadena de transacciones, 507, 508*f*, 510
internacionales, 507, 508*f*, 510
Cadena(s) de valor, 409–421
actividades de apoyo, 409, 409*f*, 410*t*
administración, 410–418
cadenas de suministro contra, 642
cambio y, 418–419
configuración, 410–415
conglomerados y, 417
coordinación y, 410, 415–418
definición, 409, 410*t*
economías avanzadas y, 434–435
economías de escala y, 414–415
economías emergentes y, 435–436
empresas como, 409
estrategia global y, 429–430
estrategia internacional y, 426

estrategia multinacional y, 428
estrategia trasnacional y, 430–431
habilidad básica y, 417–418, 439n51
historia de una, 419
internet y, 417–418
límites intrínsecos de, 420
logística y, 413–414
obstáculos operativos, 416–417
redes de subsidiarias y, 418
sección Punto-Contrapunto, 419–421
Vea también Estrategia
virtual o real, 419–421
Café y trigo, ejemplo, 224–226, 224*f*, 225*f*
Caja de conversión, 367
Calentamiento global
bosque tropical (región amazónica) y, 12, 200
emisiones de gas de efecto invernadero y, 183, 184, 198, 199, 200
hielo del Mar Ártico y, 141–142, 142*f*
Protocolo de Kioto y, 183, 184, 198–199, 200, 297*t*, 699
Vea también Cambio climático
Calidad
definición, 649
estándares, 651–652
estrategias, fabricación global, 644–645
Calificación crediticia, Estados Unidos, 173, 175
Cámara de Comercio Internacional (ICC), 193
Cambio
cadenas de valor y, 418–419
cultura y, 53–54
industria y, 403–405
lugares privilegiados y, 469
organizaciones y, 561–563
resistencia a demasiado, 76
Vea también Estrategias para instituir el cambio; Variaciones en el tipo de cambio
Cambio climático
emisiones de gas de efecto invernadero y, 183, 184, 198, 199, 200
hielo del Mar Ártico y, 141–142, 142*f*
Paso del Noreste y Paso del Noroeste, 141–142, 525
Pew Center on Global Climate Change, 183
Protocolo de Kioto y, 183, 184, 198–199, 200, 297*t*, 699
Vea también Calentamiento global
Cambios. *Vea* Divisas
Cambios paradigmáticos
en el proceso, 404
en el producto, 404
CAN (Comunidad Andina), 306, 307, 308
Canadá
Dólar canadiense, 339*t*, 340
imperialismo cultural y, 75
Capital
de trabajo, administración del, 719
fuentes, estructura capital y, 723
teoría de la movilidad de los factores y, 240
Capitalismo
crisis de deuda y, 173
de Estado, 152–153
economía de mercado y, 149–150, 149*f*
futuro del, 152–153
insatisfacción con el, 148
Capitalización de mercado, 728
Caribe
integración económica en el, 306*m*
turismo y, 17, 24, 25, 26
Vea también CARICOM
CARICOM (Comunidad y Mercado Común del Caribe), 306, 307–308, 433
Carnival Cruise Lines, caso, 24–28, 25*m*
Carrefour, caso, 442–444
Carry trade, 336
Carta de crédito (C/C), 346
confirmada, 346–347
Cascadas de Bujagali, 81, 82*f*
Casinos, 27
Casos de la industria del vestido
Prada Group, 749–753
Zara, 398–402
Catfish Institute, 260
Central Intelligence Agency (CIA) *World Fact Book*, 56*f*, 156*f*, 171*t*, -303*t*, 413*t*, 790*m*
Centralización
definición, 564
descentralización contra, 564, 564*t*
equilibrio dinámico y, 565, 593n13
principios y prácticas, 564*t*
Centroamérica
integración económica regional y, 306–308
Walmart en, 322
Centros financieros en el extranjero (OFC), 731–734
Centros operacionales, 732
CEO, compensación de expatriados, 785
Cero defectos, 649
Cerrar negocios, cuestiones jurídicas al, 117*t*, 118
Cibercorporación, 433
Ciclo de vida del producto (CVP), teoría comercial de, 221*t*, 233–236, 234*t*
CINDE (Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo), 218, 219
Cinético (lenguaje corporal), 69
Circulación cerebral, 788
Ciudadano del país de origen, 761
Civilizaciones, choque de, 105–106
Vea también Diferencias culturales
Claves, percepción de, 66
Cliente(s)
competidores, seguir, 457
gestión de, en importación y exportación y, 497–498
orientación, estrategias de marketing y, 602
satisfacción del, TQM y, 650–651
Clima, demanda de productos y, 619
Climate Action Partnership, U.S., 183
Cluster Profiles Project (Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School), 439n47
Clustering o aglomeración
aglomeración o, 9, 457
configuración de la cadena de valor y, 417
cultural, 58
definición, 9
distrito financiero de la ciudad de Nueva York, 416*f*
EMN y, 75, 417
industrial, 656
países de altos ingresos, 157
países, 71, 72*m*–73*m*
religiones y, 58
CME (Chicago Mercantile Exchange) Group, 333, 344
Coalición Internacional Contra la Falsificación (IACC), 121
Coalición Mundial de Empresas para VIH/SIDA, Tuberculosis y Malaria, 211
Coca-Cola, caso, 520–523, 522*m*
Codicia, capitalismo y, 173
Código(s)
de conducta, 204–206
de ética, 204–206
de ética empresarial, 204–206
interno de conducta, 205
Colaboración internacional
Vea Acuerdos de colaboración
Colectivismo, 64–65, 93–94, 97
Vea también Totalitarismo
Colisión cultural, 51
Colombia
Burger King en, 473
cultivo de rosas y, 247, 248, 252
importación de leche europea subsidiada y, 272, 273*f*
inmigración y, 241
Colón, 360, 361
Colores, lenguaje no verbal y, 69
Comercio
balanza comercial, 222, 265–266
comercio compensatorio y, 277, 510–511, 510*t*, 518n88
compensatorio, 277, 510–511, 510*t*, 518n88
Costa Rica, comercio exterior, caso, 216–219
Cuba-Estados Unidos, relaciones y, 232, 280–283, 281*f*
direcciones futuras, 245–246
Ecuador, caso de exportación de rosas, 247–252
electrónico, 622–623, 648
estática y dinámica del, 233–239
europeo, integración económica y, 298*m*
exterior, caso, Costa Rica, 216–219
liberalización, 7, 8, 94, 217, 291, 311, 313, 319, 381, 451, 507
libertad, Índice de Libertad Económica, 144*t*
mano invisible y, 146, 149, 150, 151, 152
políticas estratégicas de comercio, 217, 238–239
por sectores, 231*f*
proceso de negociación en el mercado cambiario, 342–345, 342*f*
robótica y, 246
servicios y, 16–17, 227, 246
sin discriminación, 291
tamaño de la economía y, 228
tecnología y, 511–512
términos de comercio, 265
zonas de libre comercio, 661–663
Vea también Globalización; Exportaciones; Importaciones; Teorías de comercio
COMESA (Mercado Común de África Austral y Oriental), 294, 303*t*, 312, 313*m*
Comisión Europea, 120
Comisiones, exportaciones e importaciones de servicios y, 17
Compañía multinacional (CMN), 18

Compañía trasnacional (CTN), 18
Compañías de seguros privadas, riesgo político y, 110
Compatibilidad
de operaciones de negocios internacionales, 455–456
estrategias globales de fabricación y, 643
Compensación, a expatriados, 780–785
Competencia
acuerdos de colaboración y, 530
desviar a la, 457
globalización y, 9
negocios internacionales y, 21–22
perfecta, 405–406
tipos de cambio y, 329–330
Competencia de importación
caso del bagre y, 258m, 258–260, 261, 262, 267, 274, 276, 278
tratar con la, 278–279
Competencias (habilidades)
acuerdos de colaboración y, 530
básicas, 417–418, 419, 439n51
Compra compensatoria, 510*t*
Compra local
campañas, 119
legislación de, 276
Compras a nivel mundial, 659–660
Compromiso de productividad-ocio, 62
Compromisos graduales alternativos, 464–465
Computadora
cómputo basado "en nube" digital y, 414, 512
súper, 412
Vea también Internet
Comunicaciones
a través de las fronteras, 67–68
culturas y, 67–70
democracias y, 100
globalización y, 8
lenguaje no verbal y, 69–70
no verbal, 69–70
Vea también Idiomas
Comunidad Andina (CAN), 306, 307, 308
Comunidad de Desarrollo de África Austral (SADC), 312, 313*m*
Comunidad Económica de Estados de África Occidental (ECOWAS), 312, 313*m*
Comunidad Económica Europea (CEE), 288, 297, 298, 300
Comunismo
Bloque Comunista, 100
definición, 150
Guerra Fría, 100, 105, 280, 281, 282, 283, 724
Partido Comunista Chino, 88, 90, 97, 98, 104, 105, 107, 113, 114, 122, 167
Conciencia cultural, 51–52
Conciliación
formulario 20-F y, 689, 690, 692, 693, 708t, 710, 711*t*
reconocimiento mutuo contra, 689
Condiciones
de demanda, diamante de la ventaja de competitividad nacional, 236
del factor, diamante de la ventaja de competitividad nacional, 236
Conducta, códigos de, 204–206
Conducta ética, 185–211
bases, 186–195
bases culturales, 187–189
bases jurídicas, 189–195
futuro y, 206
industria farmacéutica y, 200–202
medio ambiente y, 196–199
niveles de desarrollo moral, 186
razones, 187
relativismo contra normativismo y, 188–189
Uganda, caso de construcción de la presa y, 79–82
Vea también Corrupción; Piratería
Conexiones
económicas, operaciones internacionales y, 220*f*
sociales, 59
Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (CNUCYD), 314, 315
Confianza
culturas y, 65
en determinación del tipo de cambio, 384–385
proyecciones y, 387
Configuración
concentrada, 410
de abastecimiento, 656–659
de cadenas de valor, 410–415
de fabricación, 645–646
Confucio, estatua, 87*f*, 129n1
Conocimiento
acuerdos de colaboración y, 530–531
IDH y, 160
Consejo de Cooperación del Golfo (CCG), 312
Consejo de la Unión Europea, 298, 299
Consejo de Seguridad, ONU, 314
Consejo Económico y Social (ECOSOC), 314, 315
Consejo Empresarial Mundial sobre VIH/SIDA, 208
Consejo Nacional de Organizaciones Textiles de Estados Unidos, 309
Consenso de Washington, 105, 106, 107, 116
Consolidación, 696
Consorcio, 538
Vea también Empresas conjuntas
Consumidores, globalización y, 8–9
Contabilidad (contabilidad internacional), 675–713
contralor de una empresa y, 680–682, 681*f*
definición, 680
diferencias culturales en, 684–686
diferencias internacionales, 682–686
Ericsson, caso, 706–712
estados financieros en moneda extranjera, 696–699
evaluación del desempeño y, 699–702
finanzas y el, 680–682
fuentes de influencia en la, 685*f*
información, usuarios de, 684*f*
objetivos, 683–684
Parmalat, caso, 676–680
prácticas de, factores en las, 684
sistemas de, clasificación, 686–688, 687*f*
sistemas macro-uniformes, 687–688, 687*f*
temas de contabilidad administrativa, 699–704
Vea también GAAP
Contaminados, alimentos, 260, 276, 655, 664
Contenido local, 119–120
Contralor, 680–682, 681*f*
Contrapunto. *Vea* Sección Punto-Contrapunto
Contratar y despedir, cuestiones jurídicas en, 117*t*, 118
Contrato social, organizaciones y, 562
Contratos
de gerencia (gestión), 17, 524*f*, 537
elaboración y cumplimiento, 117–118, 117*t*
Vea también Acuerdos de colaboración
Control
acuerdos de colaboración y, 532, 539*f*, 541
burocrático, 580
control de clan, 580–581, 595n61
de clan, 580–581, 594n61
de divisas, 277
de mercado, 580
del tipo de cambio, 379–381
estrategias globales de fabricación y, 646
gobierno corporativo, 704–705
para organizaciones, 580–582
Controles de la cantidad, 381
Convención anticohecho, 193
Convención de Basilea sobre el movimiento transfronterizo de desechos peligrosos y su eliminación, 497
Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción (CNUCC), 193
Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 198
Convenio de Berna para la Protección de Obras Literarias y Artísticas, 121
Convenio de París para la protección de la Propiedad Industrial, 121
Convergencia
definición, 684
estándares internacionales y, 690–693
IASC y, 691–693
primeros pasos en la, 690–691
reconocimiento mutuo contra, 689, 693
Unión Europea y, 692–693
Convertibilidad, 379–381
para no residentes (o externa), 380
Cooperación
Antártica y, 10, 11
espacio exterior y, 10, 11
internacional, 10–11, 314
océanos y, 10, 11
Coordinación
cadenas de valor y, 410, 415–418
estrategias globales de fabricación y, 646
Johnson & Johnson, caso, y, 559
por ajuste mutuo, 578–580
por estandarización, 574, 577
por plan, 577–578
sistemas de, 574–580
Copa Davis, 2
Corán, 112
Corea del Norte, 97, 105, 114, 145, 151, 152, 270, 510, 533
Corea del Sur, 385
Corporación de Finanzas Internacionales, 219
Corporación extranjera controlada (CFC), 745, 746*t*

Corrupción, 191–195, 191*f*
acciones contra la, 193–195
consecuencias, 192
corporativa, 191–195
Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras y, 193–194
sección punto-contrapunto, 195–196
Siemens AG y, 195–196
Corte (Tribunal) de Justicia
Europeo, 298, 300
Internacional (ONU), 314
Cosechar (desinversión), 467–468
Costa Rica
CAFTA-DR y, 309–310
caso de comercio exterior, 216–219
CINDE y, 218, 219
diamante de la ventaja de competitividad nacional y, 237
eficiencia de los recursos, 224
ejemplo de café y trigo, 224–226, 224*f*, 225*f*
ejemplo de ventaja comparativa comercial, 225–226, 225*f*
historia del comercio en, 216–219
negocios internacionales y, 16
nicaragüenses y, 228
políticas estratégicas de comercio y, 239
ventaja absoluta, ejemplo, 224, 224*f*
ventaja natural y, 223
Costo de la vida
compensación de expatriados y, 783
inflación y, 163–164
Costos
exploración y, 449–452
ocultos, 621–622
ocultos, en distribución, 621–622
Cotización
directa, 338, 339*t*
indirecta, 338, 339*t*
Creación de valor, 406–408
Crecimiento económico
presión medioambiental y, 12
sección punto-contrapunto, 161–163
Crédito
fiscal, 748
sindicado, 725
Cricket, 3, 4
Crisis de crédito, global, 107, 153, 171–175, 348, 391, 392, 594n60, 693
Vea también Crisis financiera global
Crisis de deuda
causas, 166
CNUCYD y, 314
europea, 175, 300, 363, 372, 375, 722, 752
griega, 348, 363, 364–365, 372, 377, 385, 389, 393, 726, 728
libertad económica y, 148
UE y, 318
Crisis financiera global, 138
comercio internacional y, 7t#
crisis de crédito y, 107, 153, 171–175, 348, 391, 392, 594n60, 693
China y, 89, 353
desempleo y, 13
economías emergentes, caso y, 136–139, 141
euro y, 371–372
falsificación y, 127
FMI y, 364–365
GPS, caso y, 717–718
individualismo y, 93–94
industria de los cruceros y, 27, 28
Islandia y, 377
libertad económica y, 148
productos básicos y, 316
riesgo de los negocios internacionales y, 16
Ronda de Doha y, 293
socialismo y, 151
subsidios y, 273
totalitarismo y, 104
Cristiandad. *Vea* Religiones
Cruceros, industria de, 17, 24–28, 25*m*
Cruz Roja Internacional, 314
Cuadro de mando integral (BSC), 702–704
Cuba
Carnival Cruise Lines y, 27
motivación laboral y, 62
relaciones Estados Unidos-Cuba, 232, 280–283, 281*f*
Cuenta corriente, balances, 170, 170*t*, 171*t*
Cuentas de capital, 170, 170*t*, 171*t*
Cuestiones ambientales
crecimiento económico y, 162
Ecomagination, caso, 182–185, 186, 187, 190
ética y, 196–199
Fukushima Dai-ichi, falla de la planta nuclear, 175, 199, 317, 392, 455*f*, 547
residuos electrónicos y, 495*m*, 495–497
Vea también Calentamiento global; Cambio climático
Cuestiones antimonopolio
legislación, 150*t*
UE y, 300
Cuestiones del idioma hablado, 67–68
Cuestiones internacionales de contabilidad
Vea Contabilidad
Cuestiones jurídicas, en los negocios internacionales, 116–124
Cultivadores de perlas, 407–408
Cultura(s)
aceptación de la sociedad anfitriona y, 70
actitudes culturales escondidas en, 71
aisladas, 54*f*, 233, 451
Arabia Saudita, caso, 46–50, 51
cambio y, 53–54
comportamiento de toma de riesgos y, 65–66
comunicaciones y, 67–70
conciencia cultural, 51–52
conducta ética y, 187–189
confianza y, 65
cuestiones de estratificación social y, 58–61
de alto contexto, 66
de bajo contexto, 66
definición, 50
deportes y, 2–4, 3*m*
diferencias situacionales y, 65
expatriados y, 778
factor persona, 50–51
formación, 53–54
geografía y, 58
híbridas, 75–76, 77–78
idiomas y, 54–56
influencia subcultural y, 58, 78
monocrónicas, 66–67
multiculturalismo y, 78, 591
naciones contra, 52–53
policrónicas , 66–67
prácticas conductuales y, 57–67
preferencias de relaciones y, 64–65
procesamiento de la información y, 66–67
puntualidad y, 69
religiones y, 56–57
tiempo y, 69
Uganda, caso de construcción de la presa, 77, 79–82
Vea también Cultura de la organización; Culturas nacionales; Idiomas
Cultura de la organización, 582–585
crear una, 583–584
definición, 582
estrategia y, 585, 585*f*
importancia de, 583
Johnson & Johnson, caso y, 559–560
Culturas nacionales, 50
cambio cultural y, 53–54
futuro de, 77–78
hibridación y, 75–76, 77–78
intervención gubernamental en el comercio y, 271
Cumbre Europea, 297, 299
Cuotas, 275–276
Vea también Embargos
Curdos, 78
Chartistas, 385–387
Checoeslovaquia, 78
Chicago Mercantile Exchange (CME) Group, 333, 344
Chile, 5
China, 90–91
alimento para mascota de, 260
alimentos contaminados y, 260, 276, 655
ASEAN y, 310–311
BRIC y, 154, 418, 473–474
capitalismo de Estado y, 152–153
conducta ética y, 189–195
crisis financiera global y, 353
cultivadores de perlas y, 407–408
desafíos económicos, 353–354
dominio del hombre y, 90, 91, 774
economías emergentes y, 136–139
entorno jurídico, 90–91
falsificaciones y, 90–91, 122
fusión cultural y, 53
globalización y, 88
INB de, 156–157
industria de la energía solar y, 139–140
inversionistas extranjeros y, 88–89
iPhone y, 5
juguetes tóxicos y, 120
mapa de, 88*m*
Microsoft y, 122
patentes en, 124
Plaza Tiananmen, 129n1, 163
política de un solo hijo, 51, 130n35
Prada Group, caso y, 750–751
Riesgos y oportunidades, caso de, 88–91
Rio Tinto, caso en, 192
soborno y, 192
totalitarismo y, 98
Vea también Pekín
yuan chino, 350–355, 388–389
Chiripa, en exportación, 490
Choque cultural, 71–72, 778
Choque de civilizaciones, 105–106
Choques culturales, 320, 542, 796
Vea también Diferencias culturales

Datos generados internamente, 460–464
DDT, 189
De facto, sistema de tipo de cambio, 365
Debida diligencia, 132n91
Decisiones de ubicación
asignación entre ubicaciones y, 464–468
importancia de, 444–445
lugares privilegiados y, 469
no comparativa, 468–469
operaciones internacionales y, 445*f*
proceso, 446*f*
riesgo competitivo y, 455–457
selección y evaluación de países, 441–475
zonas violentas y, 461
Vea también Selección y evaluación de países
Declaración de Independencia (EU), 130n28
Declaración Universal de los Derechos Humanos, 99, 130n46
Déficit comercial, 205, 222, 265, 266, 352, 365
Deflación, 164
Vea también Inflación
Deming, 14 puntos de, 650
Democracia(s), 96–97
definición, 96, 130n32, 130n33, 130n58
electoral, 101*f*
imperfectas, 103, 131n58
plenas, 103, 131n58
recesión y retiro de, 100–106
tercera ola de democratización, 100, 103, 113, 116
tipos de, 96*t*
totalitarismo contra, 103–104
Departamento de agricultura (EU), 260
Departamento de Justicia (EU), 194
Departamento del Tesoro, informe, 352
Dependencia excesiva de las pequeñas economías, 12
Dependencias gubernamentales
Busque también cada dependencia específica
e información, 460
importación y exportación, asistencia de, 501–503
Deportes
globales, caso, 2–4, 3*m*, 5, 8, 9, 12, 13, 15, 21
internacionales, caso, 2–4, 3*m*, 5, 8, 9, 12, 13, 15, 21
televisados, en el mundo, 3–4, 15
caso, 2–4, 3*m*, 5, 8, 9, 12, 13, 15, 21
Depósito previo a la importación, 380
Derechos de propiedad intelectual (DPI), 91, 121–124
Derechos de propiedad, Índice de Libertad Económica, 144*t*
Derechos Especiales de Giro (DEG), 364
Derivados, 343, 348, 742
Desaceleración, de la globalización, 23, 432
Desaparición de idiomas, 75
Desarrollo
de una base industrial, intervención gubernamental en el comercio y, 264–265
económico, totalitarismo y, 103
impulsado por la exportación, 265
Desastres naturales
Japón terremoto, tsunami y, 175, 199, 317, 389, 392–393, 454, 455*f*, 656, 664
riesgo y, 454
Descentralización
cadena de suministro, caso Samsonite, 638
centralización frente a, 564, 564*t*
definición, 564
equilibrio dinámico y, 565, 593n13
Johnson & Johnson, caso y, 558–559
principios y prácticas de, 564t
Descuento forward, 341
Desempeño, índice de masculinidad-femineidad y, 62–63
Desempleo
deflación y, 164
encubierto, 264
índice de miseria y, 165
intervención gubernamental en el comercio y, 262–263
libertad económica y, 147*f*
manufactura en el extranjero contra, 13–14
medición, 165
Desinversión (cosecha), 467–468
Despachadores aduanales, 504–506
Despidos, cuestiones jurídicas en, 117*t*, 118
Desregulación, 150*t*
Desventaja de las empresas extranjeras, 455–456
Desviación del comercio, TLCAN y, 303
Desviar a los competidores, 457
Deuda
definición, 165
externa, 165–166
interna, 165–166
Deutsche Börse, 728
Diamante de ventaja de competitividad nacional, teoría de, 221*t*, 236–239, 236*f*
Diamantes, producción de, 270
Diferenciación
competencia y, 21
definición, 408
horizontal, 566–569
vertical, 564–565
Diferencial (*spread*), 336, 338
Diferencias culturales
choques y, -320, -542, 796
definición, 51
en la contabilidad, 684–686
grado de, 70–71
tratar con, 70–74
Diferencias situacionales, culturas y, 65
Difusión cultural
definición, 53
geografía y, 58
Vea también Culturas
Digitalización, 414–415
Dinamarca, 151, 370
Dinero
de velocidad, 194
por debajo de la mesa, 194
Dirección, proyección y, 386
Direcciones (tendencias) futuras
acuerdos comerciales y, 280
cadena de suministros global, 664
cambios en los lugares privilegiados, 469
capitalismo de Estado, 152–153
colaboración e innovación, 545–546
comercio, 245–246
conducta ética, 206
culturas nacionales, 77–78
desafío económico, 22–23
dólar, 388–389
euro, 388–389
exportaciones e importaciones, y tecnología, 511–512
flujos de efectivo y tecnología, 748–749
GAAP, 705–706
gestión de recursos humanos, 788
globalización, 22–23, 206
ideología política, 105–106
IFRS, 705–706
mercado cambiario, 349–350
negocios internacionales, 22–23
OMC y efectos de la integración bilateral y regional, 318
restricciones comerciales, 279–280
segmentar los mercados, 625–626
tipos de estrategia, 432–433
universidades corporativas, 586–587
yen, 388–389
yuan, 388–389
Director financiero (CFO)
papel del, 680, 719–720, 720*f*
perspectiva global del, 720
Vea también Función de finanzas
Discriminación, comercio sin, 291
Disolución, de empresas conjuntas, 540*f*
Dispersa, configuración, 410
Distancia
administrativa, 185
cultural, 70–71, 185
del poder, 64
en la selección y evaluación de países, 456*t*
geográfica, 185, 233
globalización y, 185
lenguaje no verbal y, 69
teoría de la similitud del país y, 232
Distribución
de idiomas, 55*m*
de la mano de obra, 413*t*
de mercados de valores, 729*m*
de religiones, 57*m*
de sistemas jurídicos, 112*m*
del Estado de derecho, 115*m*
Distribución global. *Vea* Mapas mundiales
Diversidad cultural, 50–51
Diversificación
del riesgo, 456–457
estrategia de, 465–467
exportación y, 487
geográfica, concentración contra, 465–467
importación y, 494
Dividendo
empresarial, crecimiento económico y, 162
fiscal, crecimiento económico y, 162
Divisas
controles, 379–381
convertibilidad, 379–381
definición, 331
distribución por divisas, 335*t*
gestión del riesgo cambiario, 738–743
riesgo, exploración y, 453–455
terminología, 338
uso de, empresas y, 345–347
Divulgación y evaluación, matriz de, 686*f*
Doble tributación, 748
Documentación comercial, para exportación, 499–501, 499*t*, 500*f*
Dodd-Frank de la reforma financiera, legislación, 173

Doha "sin calorías", 293
Dólar
dolarización, 360–362, 366–367
dólar-yen (USD/JPY), 335
El Salvador y, 360–362
futuro de, 388–389
mercado de divisas y, 335, 335*t*
yen y, 376–377
Dolarización, 360–362, 366–367
Dominio del hombre
base del gobierno y, 113–114
China y, 90, 91, 774
definición, 114
implicaciones, 114–116
Dow Jones Sustainability Index, 185
Dragones y víboras, 90
Dubai, Western Union y, 330
Dumping
precios y, 260, 267, 609, 702
residuos electrónicos, 495m, 495–497

Ecomagination, caso, 182–185, 186, 187, 190
Economía
centralizada, 149*f*, 150–151
mixta, 149*f*, 151–152
tamaño, comercio internacional y, 228
verde, 159–160
Economía de mercado, 149–150, 149*f*, 150*t*
Vea también Laissez-faire
Economía global
gestión de recursos humanos y, 762
integración económica, global, 290
productos básicos y, 315–317
Vea también Globalización; Integración económica; Organización Mundial de Comercio
Economías
avanzadas, cadenas de valor y, 434–435
de escala, 415
de ubicación, 410–411
desafío, para el futuro, 22–23
libres, 146*m*
mayormente libres, 146*m*
moderadamente libres, 146*m*
no libres, 146*m*
reprimidas, 146*m*
Economías emergentes
acrónimos para, 154*t*
argumento de la industria incipiente y, 263, 264
BRIC y, 154, 473–474
cadenas de valor y, 435–436
definición, 154
mapa de, 137*m*
países desarrollados contra, 154
países en desarrollo contra, 153–154
PIB y, 136–137
precedentes en, 137–138
predicciones para, 137–138
regreso de las, 136–139, 141
situación económica, buena o mala, 139*f*
Económica, distancia, 185
Ecuador
exportación de rosas, caso, 247–252
moneda de, 360–361
Educación
aprender en el extranjero, 77
aprender idiomas extranjeros, 779–780
aprendizaje global, 430
aprendizaje interno, 703–704
conciencia cultural y, 52
estratificación social y, 59
programas de preparación para expatriados, 777–778
Efecto Fisher, 384
Efectos dinámicos
de la integración económica regional, 296–297
definición, 296
del comercio, 233–239
TLCAN, 303
Efectos estáticos
de la integración económica regional, 296
definición, 296
del comercio, 233–239
TLCAN, 303
Efectos secundarios, 466–467
Eficacia económica, teorías de especialización y, 226–227
Eficiencia
estandarización y, 423
de los recursos, 224
Vea también Eficacia económica
Eficiencia-costo, estrategias de fabricación global, 643–644
Ejecutivos brillantes, 406
El Salvador, caso, 360–362
Elección, cambio cultural y, 53
Elefantes, caza furtiva, 269*f*, 270
Embargos
definición, 276
relaciones Cuba-Estados Unidos y, 232, 280–283, 281*f*
Empleo
especialización, teorías de comercio y, 226
estratificación social y, 59–61
Vea también Desempleo
Empleos de alto valor, 14–15
Empresa de manejo de exportaciones (EME), 503–504
Empresa exportadora comercializadora (EEC), 504
Empresa(s)
basado en los recursos, punto de vista de, 530
como cadenas de valor, 409
contralor de una, 680–682, 681*f*
de servicio, para información, 460
diamante de la ventaja de competitividad nacional y, 237
divisas y, 345–347
estándares de calidad, 652
expansión, acuerdos de colaboración y, 532, 534
global de origen, 9, 488, 489, 664
matriz del atractivo del país y la fortaleza de la empresa, 543, 543*f*
orientaciones, culturas y, 72–74
pequeñas y medianas, 15
sin fronteras (organización), 431, 571
Vea también Cadenas de valor
Empresa(s) multinacional(es) (EMN)
conglomerados (agruparse) y, 75, 417
China y, 88–91
definición, 18
evolución, 432–433
flujos de efectivo y, 736–737, 736*f*
grupos de comercio regional y, 290–291
ideología política y, 105–106
idioma inglés y, 55
manufactura en el extranjero y, 14–15
marcos de dotación de personal en, 766–771, 771*t*
nuevos tipos, 432–433
Empresas conjuntas
acuerdos de colaboración y, 524*f*, 538–539
definición, 17
disolución, 540*f*
Grameen Danone Foods, 626–632, 627*m*
Vea también Acuerdos de colaboración
Endaka, 390–391
Energía
eólica, 197*f*, 198
nuclear, 198, 199
renovable, 198–199
Enfoque
clásico (de entidad separada), 744
de entidad separada, gravamen, 744
de sistema integrado, gravamen, 744–745
deontológico, 187
teleológico, 186–187
Enfoques intervencionistas para exportar e importar, 219–220
Entorno
de negocios, configuración de la cadena de valor y, 411
jurídico, 110–124
Entorno competitivo
HRM y el, 761*f*
marketing y, 600*f*
modos de operación y, 523*f*
negocios internacionales y, 21–22
operaciones y, 6*f*
organizaciones y, 6*f*, 561*f*
Entornos culturales, 45–83
Vea también Culturas
Entornos económicos, 135–176
análisis económico internacional, 142–143
contabilidad y, 685*f*
libertad económica y, 143–149
Vea también Economías emergentes
Entornos políticos/y de políticas, 92–110
cambios paradigmáticos, 404–405
negocios internacionales y, 10
Environmental and Natural Resources Defense Council, 183
Equilibrio dinámico, 565, 593n13
Ericsson, caso, 706–712
Eritrea, 74
Erróneas, toma de decisiones, 438n22
Escala, economías de, 414–415
Escalada del precio de exportación, 610–611
Espacio exterior, 10, 11
Especialización
teorías de comercio, 222–228
trabajo, importación y, 493–494
ventaja adquirida y, 232
Espectro político, 95–96, 95*f*
Especulación
definición, 347
sección Punto-Ccontrapunto, 348–349
Esquema integración-sensibilidad (IS), 425–426, 425*f*
Estabilidad
económica, 160–161
moral, crecimiento económico y, 161
Estabilidad y Crecimiento, Pacto de, 370

Estado de derecho
base del gobierno y, 113–114
definición, 114
distribución mundial, 115*m*
implicaciones, 114–116
Estado de ingresos, traducción y moneda extranjera, 698*t*
Estado de transacciones internacionales, 170, 171*t*
Estados fallidos, 109
Estados financieros
diferencias internacionales, 683, 688–689
en moneda extranjera, 688–689, 696–699
Estados Unidos (EU)
calificación crediticia, 173, 175
Climate Action Partnership, 183
compromiso productividad-ocio, 62
Costa Rica-Estados Unidos, ventaja comercial, ejemplos, 224–226, 224*f*, 225*f*
Declaración de Independencia, 130n28
distancia adecuada para conversar y, 69
expresarse mal y, 68*t*
IED y, 206
individualismo y, 64
ley común y, 113
Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras, 193–194
mercado cambiario y, 336*f*
México-Estados Unidos, ejemplo de la movilidad de los factores, 243–245, 244*f*
pragmatismo y, 67
relaciones Cuba-Estados Unidos, 232, 280–283, 281*f*
trigo y café, ejemplo, 224–226, 224*f*, 225*f*
Vietnam-Estados Unidos, controversia del bagre, 258*m*, 258–260, 261, 262, 267, 274, 276, 278
Estándares de vida, IDH y, 160
calidad, 651–652
Vea también Contabilidad
Estandarización
coordinación por, 574, 577
eficiencia y, 423
estrategias de distribución y, 618–619
estrategias de promoción y, 614–615
globalización y, 423
traducción y, 615
Estrategia
anticipada, 742
de concentración, 465–467
de enfoque, 21
de fabricación centralizada, 645
de márgenes, 610
de negocios internacionales. *Vea* Estrategia
de retraso, 742
global, definición, 427*t*, 429–430
IED y estrategia global, 526–527
internacional, 426–428, 427*t*
trasnacional, 427*t*, 430–432
Estrategia (estrategia de negocios internacionales), 397–436
cambios en la industria y, 404–405
características de los tipos de, 427*t*
cultura de la organización y, 585, 585*f*
definición, 406, 642
diferenciación, 408
estrategias globales de fabricación, 642–646
estructura industrial y, 405–406
global, 427*t*, 429–430, 526–527
HRM y, 762–763
industria del vestido, caso, Zara, 398–402
internacional, 426–428, 427*t*
liderazgo en costos, 407–408
marketing, 601–604
multinacional, 427*t*, 428–429
nuevos tipos, 432–433
papel de la, 403*f*
puntos destacados de, 406
tipos , 426–427, 427*t*
trasnacional, 427*t*, 430–432
valor frente a, 406
Vea también Acuerdos de colaboración; Cadenas de valor; Estrategias de branding; Estrategias de distribución; Estrategias específicas; Exportaciones; Importaciones; Manufactura; Promoción
Estrategias
de cobertura, 701, 742–743
de cobertura operacionales, 742
de confiabilidad, fabricación global, 644
de eficiencia-costo de fabricación global, 643–644
financieras de cobertura, 742
Estrategias de branding
mezcla de marketing y, 616–618
Tommy Hilfiger, caso y, 598
Estrategias de distribución
costos ocultos y, 621–622
desafíos, 621
elección de distribuidores y canales, 620–621
estandarización y, 618–619
mezcla de marketing y, 618–623
Tommy Hilfiger, caso y, 599
Estrategias de precios
mezcla de marketing y, 609–613
obstáculos posibles, 609–613
Tommy Hilfiger, caso y, 599
Estrategias para instituir el cambio
compartir recompensas, 76–77
liderazgo de opinión, 77
participación, 76
resistencia a demasiado cambio, 76
sistemas de valores, 74
Estratificación social
cuestiones en, 58–61
definición, 58
grupos basados en el género y, 59–60
grupos basados en la edad y, 60
grupos basados en la familia y, 61
grupos étnicos y raciales y, 59
membresía adquirida de grupo, 59
pertenencia a grupos de atributos, 59
Estrés personal, globalización y, 13
Estructura
de capital, 719, 720–724
de división (por área) geográfica, 566*f*, 568
de división internacional, 566*f*, 567
de división por productos, 566*f*, 567–568
de organización divisional, 566*f*, 567–568
funcional, de una organización, 566–567, 566*f*
organizacional mixta, 569
Estructura de la industria
argumento de la industria incipiente, 263, 264
Estrategia y valor y, 405–406
modelo de cinco fuerzas y, 403–404
Estructura de la organización, 564–576
clásica, 565
definición, 563
diferenciación horizontal, 566–569
diferenciación vertical, 564–565
divisional, 566f, 567–568
estructura de red y, 572–573, 572*f*
funcional, 566–567, 566f
hiperarquía o jerarquía, 575–576
matriz, 566*f*, 569
mixta, 569
neoclásica, 570–573
tipos, 566*f*
Estructuras de organización clásicas, 565
Estudios especializados, para información, 460
Etapa
de crecimiento, teoría del ciclo de vida del producto, 234–235, 234*t*
de declive, teoría del ciclo de vida del producto, 234*t*, 235
de introducción, teoría del ciclo de vida del producto, 234, 234*t*
de madurez, teoría del ciclo de vida del producto, 234*t*, 235
Ethical Trading Initiative (ETI), 202
Ética
códigos de, 204–206
protestante, 61
Etnicidad
estratificación social y, 59
fronteras nacionales y, 78
Etnocéntrico, marco de dotación de personal, 766–768, 767*t*, 771*t*
Etnocentrismo, 73–74
Euro, 369–372
adopción del, 300
conversión a, 371
crisis financiera global y, 371–372
divisas y, 336
Eurobonos, 726–727
Eurocrédito, 725
Eurodivisas, 724–725
Euro-dólar (EUR/USD), 335
Eurodólar, 724
Euromoney, 343, 344*t*
Europa
crisis de deuda y, 175, 300, 363, 372, 375, 722, 752
germánica, grupo de países, 73*m*
latina, grupo de países, 73*m*
mapa de, 35*m*
nórdica, grupo de países, 73*m*
oriental, grupo de países, 73*m*
Parmalat, caso, 676–680
Toyota, caso, 288–290
Evaluación del desempeño, contabilidad y, 699–702
Eventos de cisne negro, 405
Evitación de la incertidumbre, 65
Excedente de trabajadores, 264
Éxito y recompensa, cruzan las fronteras, 62
Expansión
mercados de deuda y, 723–724
negocios internacionales, organizaciones y, 561–562
previa de la empresa, acuerdos de colaboración y, 532, 534

UE y, 300–301
ventas, exploración y, 447–449
Expatriados
asignaciones y actividades, geografía y, 772
carrera global, caso y, 758–760
compensación, 780–785
definición, 763–764
fracaso, 775–778
gestión de, 772–778
HRM y, 763–766
inversos, 795
preocupaciones, 777*f*
programas de preparación, 777–778
repatriación, 785–787
selección, 772–775
Tel-Comm-Tek, caso, 789–792, 790*m*
Vea también Gestión de recursos humanos
Expectativa de éxito y recompensa, 62
Expedidores de fletes, 506–507
Exploración
adquisición de recursos y, 449–452
análisis detallado contra, 447
consideraciones de costos y, 449–452
descripción de, 446–447
expansión de ventas y, 447–449
información y, 447
oportunidades y, 447–452
riesgo cambiario y, 453–455
riesgo y, 452–457
Exportación, 483–491
acuerdos de colaboración contra, 524–526
Alibaba, caso y, 513–515, 514*f*
características de los exportadores, 485–486
comparación de países y, 489*t*
chiripa en, 490
definición, 483
directa, 490–491
documentación de, 499–501, 499*t*, 500*f*
enfoques para la, 490–491
factibilidad de, 524–526
factores ambientales y, 483*f*
indirecta, 491
iniciación y desarrollo, 487–490
intermediarios, 503–504
introducción, 482–483
mercancías, 16
país de origen y, 526
problemas y dificultades, 494–501
razones para la, 486–487
recursos, asistencia, y, 501–507, 502*t*
residuos electrónicos, 495*m*, 495–497
servicios, 16–17
SpinCent, caso y, 480–482
tabla de facilidad del comercio, 505*t*
tecnología y, 511–512
tipos de exportadores, 484
Exportaciones
cuotas, 275–276
laissez-faire *versus* enfoques intervencionistas, 219–220
licencia de, 276, 484
pasivas, 601
precios, negociación, 612*t*
restricciones voluntarias a la exportación, 275–276
restricciones, 266, 269, 275
Vea también Comercio; Exportación
Exportadores
ocasionales, 484
regulares, 484
Expresarse mal, en idioma inglés, 68*t*
Extorsión, 81, 107, 193, 194, 461
Extranet, 648
Extraterritorialidad, 190

Fabricación
en el extranjero, 643–644
estrategias globales, 642–646
Vea también Manufactura
Facilitar pagos, 194
Factor de conversión Atlas (Método Atlas), 155t, 157m
Factores
ambientales, operaciones de importación y exportación y, 483*f*
jurídicos, operaciones de negocios y, 92*f*
Factores culturales
contabilidad y, 685*f*
operaciones internacionales y, 50*f*
Factores económicos
negocios internacionales y, 21
operaciones de negocios y, 143*f*
Factores físicos
Gestión de recursos humanos y, 761*f*
marketing y, 600*f*
modos de operación y, 523f
operaciones internacionales y, 6*f*
organización de las operaciones y, 561*f*
Factores políticos
contabilidad y, 685*f*
operaciones de los negocios y, 92*f*
Factores sociales
gestión de recursos humanos y, 761*f*
marketing y, 600*f*
modos de operación y, 523*f*
operaciones internacionales y, 6*f*
organización de operaciones y, 561*f*
Factura comercial, 500*f*, 518n67
Fair Labor Association, 205
Falsificación
China y, 90–91, 122
derecho de propiedad intelectual (DPI) y, 121–122
Vea también Piratería
Falta de disponibilidad local, importación y, 494
Falta de libertad, 59
Falla de la planta nuclear, Japón, 175, 199, 317, 392, 455*f*, 547
Familia
empresas sauditas y, 48
extendida, 65
familia real, 47, 750
grupos basados en la familia, 61
horizontalmente extendida, 65
negocios en Turquía y, 77
nuclear, 65
real, 47, 750
verticalmente extendida, 65
Fascismo, 97*t*
Fatalismo, 65–66
Federación de Asociaciones de Comercio Internacional (FITA), 504
Felicidad nacional bruta (FNB), 160
Filial de segundo nivel, 746–747
Filial extranjera, 745
Filiales nietas, 746–747
Filière, 419
Filipinas, tripulaciones de, 26
Filosofía igualitaria de la fuerza laboral, 593n25
Financial Accounting Standards Board (FASB)
IASB y, 683, 691–692
objetivos contables y, 683
Financial Times, 431
Financiamiento en el extranjero, 731
Financiera, crisis. *Vea* Crisis financiera global
Finanzas
contabilidad y, 680–682
decisiones, variaciones en el tipo de cambio y, 388
GPS, caso, 716–719
Firing. *Vea* Despidos
Fisiológicas, necesidades, 63, 63*f*
Flexibilidad
en el tipo de cambio, 365–367
estrategias, manufactura global, 645
opciones y, 341
Fluctuaciones en el valor de la moneda, 611
Flujo de bienes y servicios, 261*f*
Vea también Comercio
Flujos de efectivo
actividades gerenciales (funciones financieras) para, 719
administración del capital de trabajo y, 719
EMN y, 736–737, 736*f*
Estructura de capital y, 719, 720–724
financiamiento a largo plazo y, 719
netting multilateral y, 737–738
presupuesto de capital y, 719, 734–736
tecnología y, 748–749
Vea también Función de finanzas
Fondo Monetario Internacional (FMI), 362–365
anclas del tipo de cambio y regímenes, 366*f*, 368*m*
asistencia técnica, 364
crisis financiera global y, 364–365
DEG y, 364
deuda externa y, 166
deuda y, 165
economías emergentes y, 136
estado actual, 363–364
ONU y, 314
origen y objetivos, 362–363
sistema de cuotas, 364
Fondos
de cobertura, 334, 347, 348, 723
fuentes internas de, función de finanzas y, 736–738
movilidad, riesgo de, y, 454–455
soberanos de inversión, 723
Vea también Fondo Monetario Internacional
Food and Drug Administration, Administración para Fármacos y Alimentos (FDA), 260
Formulario 20-F, 689, 690, 692, 693, 708*t*, 710, 711*t*
Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico. *Vea* APEC
Foro Económico Mundial, 194
Foso, 595n83
Fracaso de expatriados, 775–778
Francia, 71
Franco suizo, 339*t*, 340
Franquicias
acuerdos de colaboración y, 524*f*, 536–537
regalías y, 17

Vea también Acuerdos de colaboración
Fresco Group S.A., 361–362
Fronteras, 571
Fronteras nacionales
diferencias étnicas y, 78
éxito y recompensa entre, 62
Fuentes
externas de información, 459–460
internas de fondos, 736–738
Fuga de cerebros, 242, 788
Fukushima Dai-ichi, falla de la planta nuclear, 175, 199, 317, 392, 455*f*, 547
Función de compras, 659–660
Función de finanzas (función multinacional de finanzas), 715–754
centros financieros en el extranjero, 731–734
definición, 719
fuentes internas de fondos, 736–738
gestión del riesgo cambiario, 738–743
gravamen de los ingresos procedentes del extranjero, 743–748
mercados mundiales de capital, 724–731
papel del CFO, 680, 719–720, 720*f*
presupuesto de capital, 719, 734–736
Vea también Flujos de efectivo; Gravamen
Fusión cultural, 53
Fútbol, 2, 3, 4, 9, 17, 19, 59, 232
Futuros, contrato de, 333, 341–342
FXConnect, 332
FXMarketSpace, 344

G7, 30n13, 137
G8, 30n13
G8, Cumbre, 198
G20, 30n13, 137
GAAP (Principios contables generalmente aceptados, EU), 685–686
conciliación y, 689
diferencias en los estados financieros y, 689
futuro de, 705–706
GAAP suecos contra, 708
IFRS contra, 686, 694, 705–706
mercados de capital fuertes y, 687*f*, 688
práctica fiscal internacional y, 744–745
reconocimiento mutuo y, 689
sección Punto-Contrapunto, 694
Gas de efecto invernadero (GEI), emisiones de, 183, 184, 198, 199, 200
General Electric, iniciativa Ecomagination, 182–185, 186, 187, 190
Género, roles de, 48–49, 60
Geocentrismo, 74
Geografía
atlas, 32–43
bosque tropical (región amazónica) y, 12, 200
configuración de la cadena de valor y, 417
cultura y, 58
demanda de productos y, 619
difusión cultural y, 58
distancia y, 185, 233
económica, 141
expatriados y, 772
hielo del Mar Ártico, 141–142, 142*f*
idioma y, 58
mercado cambiario y, 337–338
Gerencia
autocrática, 64
estándares, organizaciones y, 562
orientaciones, culturas y, 72–74
paternalista, 64
Gestión
de la calidad, 649–652
de la calidad total (TQM), 650–651
global de dinero en efectivo, 737–738
Gestión de la cadena de suministro
abastecimiento, 652–660
calidad y, 649–652
definición, 642
estrategias globales de fabricación, 642–646
futuro de, 664
gestión de inventarios, 660–663
incertidumbre y, 664
logística y, 642
Nokero solar light, caso, 664–670, 665*f*
OSM y, 642
Samsonite, caso, 638–641, 639*m*, 639*f*, 640*f*
Gestión de recursos humanos (HRM)
carrera global, caso, 758–760
creación de estrategias, 762–763
definición, 761–762
economía global y, 762
entorno competitivo y, 761*f*
factores físicos y, 761*f*
factores sociales y, 761*f*
futuro de, 788
marcos de dotación de personal y, 766–771, 771*t*
Gestos, 70*f*
con la mano, 70*f*
Gini, coeficiente de, 167
Global
competencia, 9
convergencia. *Vea* Convergencia
crisis de crédito, 107, 153, 171–175, 292, 348, 391, 594n60, 693
Vea también Crisis financiera global
Global Positioning Solutions (GPS), caso, 716–719
Globalidad, 565
Globalización
aumentada, factores en, 6–11
Carnival Cruise, caso, 24–28, 25*m*
conducta ética y, 185–211
China y, 88
de los mercados, 421–423
definición, 5
deportes, caso y, 2–4, 3*m*, 5, 8, 9, 12, 13, 15, 21
desaceleración, 23, 432
diamante de la ventaja de competitividad nacional y, 237
distancia y, 185
economías emergentes y, 136–139
estandarización y, 423
factores antiglobalización, 11, 11*f*, 23, 461
falsificación y, 125
fuerzas que la impulsan, 6–7
futuro, 22–23, -206
imperialismo cultural y, 75–76
inevitabilidad, 22–23
medir la, 6–7
negocios internacionales y, 1–29
negocios nacionales contra negocios internacionales, 18–22
regionalismo contra, 23
repercusiones negativas de, 11–13
sensibilidad local frente a, 421–426
soberanía nacional contra, 12
tecnología y, 7–8
Vea también Negocios internacionales
Globalizar
la carrera, 758–760
su carrera, caso, 758–760
GLOBE, estudio, 72*f*
Glocalización, 433
Gobierno
corporativo, 704–705
tamaño, Índice de Libertad Económica, 144*t*
Grameen Danone Foods, empresa conjunta, 626–632, 627*m*
Gran Depresión, 148, 173
Gran nivelación, 512
Gran Salto Adelante, 151
Gran Zona Árabe de Libre Comercio (GAFTA), 303*t*, 312
Gravamen
compensación de expatriados y, 783
corporativo, 744–745
doble tributación, 748
función de finanzas y, 743–748
OFC y, 733–734
práctica fiscal internacional, 744–745
precios de transferencia y, 747–748
Griega, crisis de deuda, 348, 363, 364–365, 372, 377, 385, 389, 393, 726, 728
Grupo del Banco Mundial, 110
Grupo Internacional de Estudios sobre el Cobre, 315
Grupos
aislados, 58
estratificación social y, 58–61
membresías, 59–61
relevantes, 53
antiglobalización (fuerzas, protestas), 11, 11*f*, 23, 461
basados en género, 59–60
basados en la edad, 60, 61*f*
culturales, 58
industriales, 656
relevantes, 53
Grupos de comercio regional
comparaciones de, 303*t*
EMN y, 290–291
TLCAN, 303–306, 303*t*
Unión Europea, 297–302
Vea también Unión Europea
Grupos de interés
compensaciones, 186
definición, 186, 261
políticas de comercio y, 261
Gubernamental, intervención comercial.
Vea Intervención comercial
Guerra Fría, 100, 104, 280, 281, 282, 283, 724

H1N1, influenza, 27
Habilidades básicas, 417–419, 439n51
Hacer o comprar, decisión de, 657
Halo, efectos de, 439n61
"Happynomics", 160
Herramientas de comparación de país, 460–464, 463*f*

retículas, 462–463, 462*t*
Hibridación cultural, 75–76, 77–78
Híbridos
idiomas, 56
regímenes, 102, 131n58
Hiperarquía, 575–576
Hiperinflación, 164, 360, 378
Homogeneidad cultural, 12, 78
Hong Kong
globalización y, 7
yuan y, 354
Horizontal, alianza (enlace), 529, 530
HRM. *Vea* Gestión de recursos humanos
HTTP, 646
Humor, idioma y, 68
Huracanes, 19, 28, 173
Hydro Generation, caso de construcción de la presa, 77, 79–82
Idealismo, 67
Identidad
cultural, 75, 78, 143, 189
nacional, 47, 53, 78, 548
propia, 71, 85n68
Identificación de radiofrecuencia (RFID), 647
Ideología(s) política(s)
análisis de espectro, 95–96
definición, 94–95
futuro de, 105–106
tendencias, 100–106
Idioma inglés
cultura y, 55–56
expresarse mal en, 68*t*
híbridos del, 56
Idioma(s)
argot, 68, 75, 617
barreras de, 67–70
cultura e, 54–56
desaparecidos, 75
diferencias en la percepción e, 66
distribución mundial de, 55*m*
estados financieros e, 683, 688, 696–699
extranjeros, aprendizaje, 779–780
geografía e, 58
grupos, población/producción, 56*f*
hablado, cuestiones en el, 67–68
híbridos, 56
lenguaje corporal, 69, 70*f*
mirada cómica, 68
no verbal, 69–70, 85n61
nombres de marcas e, 617
romance, lenguas, 75
traducción de, 67–68
universal, 69, 70*f*
Vea también Comunicaciones
IFRS. *Vea* Normas Internacionales de Información Financiera
Imagen del país de origen, 617–618
Imperialismo cultural
definición, 53–54
sección Punto-Contrapunto, 75–76
Importación, 492–494
características de los importadores, 493
comparación de países e, 489*t*
de mercancías, 16
de servicios, 16–17
diversificación e, 494
factores ambientales e, 483*f*
falta de disponibilidad local e, 494
introducción, 482–483
problemas y dificultades, 494–501
razones para la, 493–494
recursos, asistencia, e, 501–507, 502*t*
restricciones, 10, 237, 258, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 292
rivalidad global e, 494
tabla de facilidad del comercio, 505*t*
tecnología e, 511–512
tipos de importadores, 492–493
Importaciones
aranceles, 272
cuotas, 275
laissez-faire *versus* enfoques de intervención, 219–220
licencias, 276, 380
precios, negociación de, 612*t*
restricciones, 10, 237, 258, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 292
sustitución, 216, 217, 218, 265, 307
Vea también Importación; Comercio
Importadores, 492
Imposición, cambio cultural por, 53–54
Impuesto, 272
ad valorem, 272
específico, 272
Vea también Aranceles
Incoterms (Términos de Comercio Internacional), 518n66
India
BRIC e, 154, 418, 473–474
coeficiente de Gini e, 167
compromiso de productividad/ocio y, 62
economías emergentes e, 136–139
globalización e, 13–14
IED farmacéutica en, 201–202
productos cárnicos e, 74
Tel-Comm-Tek, caso, 789–792,790m
trabajo infantil e, 203–204
violencia religiosa e, 57
Indicador de progreso genuino (IPG), 159–160
Índice de conservadurismo de Gray, 708–709
Índice de desarrollo humano (IDH), 160
Índice de masculinidad-feminidad, 62–63
Índice de Pagadores de Sobornos, 192
Índice de percepción de la corrupción, 92, 192
Índice de Política Exterior de Globalización A. T. Kearney, 7
Índice de Precios al Consumidor (IPC), 164
Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA)), 164
Índice del Planeta Feliz (IPF), 160
Índice Jensen, 438n13
Individualismo, 64–65, 93–94, 96
Vea también Democracias; Laissez-faire
Indonesia, bombardeos, 19, 452
Industria
argumento de la industria esencial, 268–269
argumento de la industria incipiente, 263, 264
cambio en la, 404–405
clave, control externo de, 533–534
de la energía solar, 139–140
del vestido, casos. *Vea* Casos de la industria del vestido
estándares de calidad, 652
farmacéutica, dilemas éticos en la, 200–202
maderera (taladora), 12, 200
Industrias clave, control externo de, 533–534
Industrias de apoyo y relacionadas, diamante de la ventaja de competitividad nacional, 236–237
Inflación
costo de la vida e, 163–164
crónica, 164
definición, 163
deflación contra, 164
hiperinflación contra, 164, 360, 378
libertad económica y, 147*f*
medición, 164
Influencia de la subcultura, 58, 78
Influenza porcina, 27
Información
contable, usuarios de, 684*f*
exploración y, 447
recopilar y analizar, selección de países y, 458–460
valores monetarios y, 385
Informes individualizados, de información, 460
Infosys, caso, 588–591
Infraestructura, problemas de, 450–451
Ingeniería genética en los alimentos, 227, 276
Ingreso
activo frente a pasivo, 745–746
distribución, 166–167
inequidad del, globalización e, 13
Ingreso nacional bruto (INB), 154–161
de China, 156–157
definición, 154
distribución del ingreso y, 166–167
economías más grandes por, 155*t*
per cápita, 157*m*, 157–158
per cápita, ajustado por PPA, 158*t*, 159*m*
PPA y, 157–158
tamaño de la población y, 157
tasa de crecimiento real y, 155–157, 156*f*
Ingresos
activos, 746
de la compañía tenedora, 746
pasivos, 754
pasivos o subparte F, 746
por servicios, 746
por ventas, 746
Iniciar un negocio, cuestiones operativas, 117, 117*t*
Iniciativa de asociación contra la corrupción (PACI), 194–195
Iniciativa de la Cuenca del Caribe, 218
Inmigración
hibridación cultural y, 78
mapa de, 241*m*
mercado de transferencia de dinero y, 328
teoría de la movilidad de los factores y, 240–245
TLCAN y, 304–305
Innovación
acuerdos de colaboración y, 545–546
ejecutivos e, 406
estrategias, manufactura global, 644–645
principio de singularidad e, 411–412, 433, 438n30
Samsonite, caso, 639–640
subcontratación, 657–658

Instituciones
financieras, 331
no financieras, 331
Instrumentos de control de comercio, 271–278
Vea también Restricciones de comercio
Instrumentos OTC (*over-the-counter*) en el mercado cambiario, 333
Integración económica (acuerdos trasnacionales)
acuerdos sobre productos básicos, 315–317
bilateral, 290, 294, 301, 318
Comercio europeo y, 298*m*
cooperación internacional y, 10–11, 314
cursos de acción futuros, 280
mercado común y, 295–296
Naciones Unidas y, 314–315
sensibilidad local frente a, 421–426
Toyota en Europa, caso, 288–290
Walmart en México, caso 319–322
Vea también Grupos de comercio regional; Integración económica regional; Organización de las Naciones Unidas; Organización Mundial de Comercio; *acuerdos específicos*
Integración económica regional
África, 312–313, 313*m*
América Latina, 306–308, 307*m*
Asia, 308–311
definición, 290
efectos de, 296–297
impacto, 294*f*
OMC y, 318
Vea también Grupos de comercio regional
Integración global o sensibilidad local, 421–426
Intensidad de exportación, 486
Intercambio
comercial, 510*t*
de tecnología privada (PTX), 648
electrónico de datos (EDI), 647
Interfaith Center on Corporate Responsibility, 187
Internacionales, nuevas empresas, 9, 488, 489
Internacionalización
global de origen, 488, 489
incremental, 487–488, 489
inmediata, 9, 488, 489
patrón usual de la, 465*f*
Vea también Selección y evaluación de países
International Accounting Standards Board, Comité Internacional de Estándares de Contabilidad (IASB)
convergencia y, 691–693
FASB y, 683, 691–692
objetivos contables y, 683
Internet
cadenas de valor e, 417–418
comercio electrónico e, 622–623, 648
cómputo basado en la nube digital e, 414, 512
comunicaciones e, 8
diseño de organizaciones e, 562, 572–573, 572*f*
Intervención comercial
argumento de la industria esencial y, 268–269
argumento de la industria incipiente y, 263, 264
clasificar la, gubernamental, 262
cuestiones de importación y exportación e, 499
de intervención, teorías de comercio e, 221–222, 221*t*
desarrollar una base industrial e, 264–265
desempleo e, 262–263
esferas de influencia e, 271
exportar e importar e, 219–220
motivos económicos para la, 262–268
motivos no económicos para la, 268–271
promover cambios en otros países e, 269–270
razones, 262*t*
relaciones económicas con otros países y, 265–268
represalias, 262
tratar con la, 278
Intervención del gobierno
estrategias de fijación de precios y, 609
tipos de cambio y, 374–378
Intervencionistas, teorías de comercio, 221–222, 221*t*
Vea también Intervención comercial
Intranet, 648
Inuit, 78
Inventarios, gestión de, 660–663
Inversión
de cartera, 18
en terrenos no urbanizados, 527, 528
Inversión extranjera directa (IED)
adquisición e, 527–528
como arreglos no participativos, 524*f*, 526–528
cómo realizar, 527–528
China e, 88–89
definición, 17–18
Estados Unidos e, 206
estrategia global e, 526–527
fabricación en el extranjero, 643–644
farmacéutica, India e, 201–202
inversión en terrenos no urbanizados e, 527, 528
Ronda de Doha e, 293
Vea también Acuerdos de colaboración
Inversiones
Índice de Libertad Económica, 144*t*
negocios internacionales e, 17–18
Inverso, choque cultural, 71–72
iPad, 130, 404, 408, 492, 494
iPhone, 5, 404, 421
Irak
China National Petroleum e, 77
violencia religiosa e, 57
Irán, 47, 97, 98, 270, 271
Irlanda del Norte, 57
Islam
Arabia Saudita e, 46–47
ley musulmana, 112
Revolución islámica, 47
Islandia, 377
ISO 14000, 651–652
ISO 9000, 651–652

Japón
colectivismo en, 64, 65
economías emergentes y, 136–139
Fukushima Dai-ichi, falla de la planta nuclear, 175, 199, 317, 392, 455*f*, 547
grupos basados en la edad y, 60
kanban, sistema, 661
keiretsu(*s*), 573, 593n33, 656
lugar de trabajo y, 59
mercado cambiario y, 336*f*
MITI y, 518n72
negocios internacionales, riesgo y, 16
parque temático de Disney en, 71
Sony, caso y, 389–393
Toyota en Europa, caso, 288–290
TQM y, 650–651
Tsunami, terremoto, 175, 199, 317, 389, 392–393, 454, 455*f*, 656, 664
yen japonés, 339*t*, 340, 376–377, 388–393
Jenbacher, motor a biogás, 184
Jerarquía
hiperarquía o, 575–576
teoría de la jerarquía de necesidades, 63, 63*f*
Jiddah, 46, 47, 49, 58, 70
Jitomates, ejemplo de movilidad de los factores, 243–245, 244*f*
Johnson & Johnson, caso, 558–560
Juegos Olímpicos, 2
Jurisdicción legal, 120
Justo a tiempo (JIT) sistemas, 439n64, 660–661

Kaizen, 650–651
Kanban, sistema, 661
Keiretsus, 573, 593n33, 656
Kenia, 123

"La casa se derrumba", escenario, 173
"La Familia", 122, 126
"La Meca", 46, 47, 81
Laissez-faire
definición, 93, 150
enfoques intervencionistas *versus*, 219–220
países en desarrollo y, 238
Tierra y personas, teoría de proporción de los factores y, 229
Latinoamérica
Alianza Empresarial para un Comercio Seguro y, 248
corrupción y, 193
distancia adecuada para conversar y, 69
grupo de países, 72*m*
integración económica regional y, 306–308, 307*m*
Leche, Parmalat, caso, 676–680
Legados jurídicos, 122
Lenguaje no verbal, 69, 70*f*, 85n61
Vea también No verbal, comunicación
Lenguaje universal, lenguaje corporal contra, 70, 70*f*
Letra de cambio
a la vista, 346
a término, 346
comercial, 346
Ley
inglesa de bancarrota, 118
civil y mercantil, 111
civil, 111–112, 112*m*
común, 112*m*, 112–113, 132n94
constitucional, 111
de empresas expertas en exportaciones, 504
estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras (FCPA), 193–194
penal, 111
sobre empresas conjuntas que utilizan inversión china y extranjera, 88

Leyes. Vea Sistemas jurídicos; *busque también cada ley específica*
Liberalización del comercio transfronterizo, *Vea* Comercio
Libertad
  11 de septiembre de 2001 y, 103
  de la corrupción, Índice de Libertad Económica, 144*t*
  de trabajo, Índice de Libertad Económica, 144*t*
  definición, 130n44
  empresarial, índice de libertad económica, 144*t*
  en el mundo, 102*f*
  estándar de la, 99
  ganancias y pérdidas en, 102*f*
  mapa de la, 99*m*
  monetaria, Índice de Libertad Eeconómica, 144*t*
  política, 95–96, 95*f*, 100
  Vea también Libertad económica
Libertad económica, 143–149
  capitalismo de Estado contra, 152–153
  crisis financiera global y, 148
  definición, 144
  distribución global, 146*m*
  indicadores económicos y, 147*f*
  Índice, 144*t*
  por regiones, 145*f*
  tendencias, 146–149
  valor de la, 145–146
Libia, 317
Libra esterlina, 339*t*, 340
Libre, Teorías de comercio, 220, 222–226
  Vea también ; Teorías de comercio;Ventaja absoluta comercial; Ventaja comparativa comercial
Liderazgo
  en costos, 407–408
  líderes de opinión y, 77, 630
LIFFE (London International Financial Futures and Options Exchange), 345
Liga árabe, 312
Localización, expatriados y, 766
Logística (manejo de materiales)
  cadenas de valor y, 413–414
  definición, 642
  gestión de la cadena de suministro y, 642
  importación y exportación y, 512
  proveedores externos, 507
Logro, índice de masculinidad-femineidad y, 62–63
London International Financial Futures and Options Exchange (LIFFE), 345
Londres
  mercado cambiario y, 337–338
  mercados de valores y, 728
Longevidad
  crecimiento económico y, 162, 163
  índice de desarrollo humano (IDH) y, 160
"Los Zetas", 126
Lugar de trabajo
  falta de libertad y, 59
  filosofía igualitaria de la fuerza laboral, 593n25
  Japón y, 59
  motivación, prácticas conductuales y, 61–64
  mujeres saudíes y, 48–50
  Lugares privilegiados, cambios en, 469

Mágicas, organizaciones, 563
Magnitud, proyección y, 386
Malasia, cuotas de empleo en, 59
Malcolm Baldrige National Quality Award, 651
Manejo de materiales. *Vea* Logística
Mano invisible, 146, 149, 150, 151, 152
Manufactura (fabricación)
  configuración, 645–646
  en el extranjero, 643–644
  en el extanjero, sección Punto-Contrapunto, 13–15
  esbelta, 439n67, 660–661
  esbelta, 650–651
  factores, 642–646
  global, estrategias, 642–646
  outsourcing contra manufactura en el extranjero, 14
  ubicaciones de, teoría de las proporciones de los factores y, 229
Mapas (atlas), 32–43
  Busque cada mapa específico
Mapas mundiales, 33*m*
  Estado de derecho, 115*m*
  idiomas, 55*m*
  INB *per cápita*, 157*m*
  inmigración, 241*m*
  libertad económica, 146*m*
  mercados de valores, 729*m*
  mercados emergentes, 137*m*
  religiones, 57*m*
  sistemas jurídicos, 112*m*
Marca
  deportistas profesionales como, 4
  mundial contra marca local, 616–618
Marcas
  genéricas, 618
  mundiales contra locales, 616–618
Marco
  geocéntrico de dotación de personal, 770–771, 771*t*
  institucional, 386
  policéntrico de dotación de personal, 768–770, 768*t*, 771*t*
Marcos de dotación de personal, 766–771, 771*t*
Mardi Gras, 24
Marfil, comercio de, 269*f*, 270
Margen, 349
Marketing
  análisis de diferencias de, 623–625
  decisiones de, variaciones en el tipo de cambio y, 387
  empresa conjunta de Grameen Danone Foods y, 626–632, 627*m*
  entorno competitivo y, 600*f*
  estrategias, 601–604
  estrategias de branding, 616–618
  estrategias de distribución, 618–623
  estrategias de fijación de precios, 609–613
  estrategias de promoción, 613–616
  factores físicos y, 600*f*
  factores sociales y, 600*f*
  gestión, 623–625
  mercados meta, 21, 22, 603–604, 716–717
  negocios internacionales y, 600*f*
  políticas de producto, 604–609
  regulación de, en países en desarrollo, 605–606
  segmentación de mercados, 603–605, 625–626
  Tommy Hilfiger, caso, 598–599
Marruecos, 64
Materialismo, motivación laboral y, 61–62
Matrices
  atractivo del país y la fortaleza de la empresa, 543, 543*f*
  comparación de países y, 463–464, 463*f*
  divulgación y evaluación, 686*f*
  estructura de división de matriz, 566*f*, 569
Matriz
  de oportunidad-riesgo, 463–464, 463*f*
  de secretismo-transparencia/optimismo-conservadurismo, 685, 686*f*
  del atractivo del país y la/fortaleza de la empresa, 543, 543f
Mauricio, 15, 262, 590
"McParidad", 382–383, 383*t*
Mecanismos
  de control externo, gobierno corporativo, 704–705
  de control interno, gobierno corporativo, 705
Médecins Sans Frontières (Médicos sin fronteras), 314, 461
Médicos sin fronteras (Médecins Sans Frontières), 314, 461
Medina, 46
Mejora continua, 650–651
Membresías adquiridas de grupo, 59
Mercado
  capitalización, 728
  de eurocapitales, 729
  de eurodivisas, 724–725
  de la seda de Pekín, 122, 124–125
  de trabajo internacional, deportes y, 2–3
  de transferencia de dinero, 328–330
  forward, 340–341
  gris, 611
  leyes y comportamiento del, 120
  masivo, 21, 24, 27, 163, 223, 249, 250, 252, 517n29
  mercado OTC (*over-the-counter*), 333
  paralelo, 611
Mercado cambiario
  composición, 334–336
  definición, 331
  distribución geográfica, 336*f*
  futuro de, 349–350
  futuros, contrato de, -333, 341–342
  mercado forward, 340–341
  mercado spot, 336–340
  opciones, 334*f*, 341
  participantes, 331
  ritmos circadianos del, 338*f*
  segmentos, 333
  tamaño, 334–336
  ubicación, 334–336
  volumen diario, 334*f*
  volumen por instrumento, 334*f*
  Western Union, caso, 328–330, 331, 333, 336
  Vea también Futuros; Opciones
Mercado común, 295–296
Mercado Común Centroamericano (MCCA), 217, -306, 360, 361, 362
Mercado Común de África Austral y Oriental (COMESA), 294, 303*t*, 312, 313*m*
Mercado Común del Sur (MERCOSUR), 294, 306, 307, 308, 318, 449

Mercado y Economía Únicos de CARICOM (CSME), 307
Mercado(s) masivo(s), 21, 24, 27, 163, 223, 249, 250, 252, 517n29
Mercados
de deuda, 723–724
de renta variable, 727–728
eurocapitales, 729
eurodovisas, 724–725
globalización de, 421–423
masivos, 21, 24, 27, 163, 223, 249, 250, 252, 517n29
meta, 21, 22, 603–604, 716–717
mundiales de capital, 724–731
negros, 378–379
retícula de penetración de mercado, 462–463, 462*t*
segmentación, 603–605, 625–626
Vea también Economías emergentes; Marketing
Mercados de capital
contabilidad y, 685*f*
débiles, 687*f*, 688
fuertes, 687*f*, 688
mundiales, 724–731
pequeños, 687*f*, 688
Mercados de valores
BOVESPA, 704, 730*f*
Busque también cada mercado de valores específico
como mercados de renta variable, 728
definición, 728
distribución mundial de, 729*m*
emergentes, 728–729
NASDAQ OMX, 333, 344–345, 728
no cotización y, 730–731
NYSE Euronext Group, 345, 728, 729, 730, 731
recibo depositario estadounidense y, 731
tamaño de, 728–731
tendencias en, 728
Mercados emergentes dinámicos, países en desarrollo con (EMDC), 363
Mercados libres, 148
Vea también Libertad económica
Mercados meta (objetivo)
estrategia de enfoque y, 21, 22
GPS y, 716–717
segmentación de mercado y, 603–604
Mercancías, exportaciones e importaciones de, 16
Vea también Exportación; Importación
Mercantilismo, 221–222, 221*t*
MERCOSUR, 294, 306, 307, 308, 318, 449
Metanacional, 433
Método
basado en el país anfitrión, de compensación de expatriados, 782
de compensación basado en el país anfitrión, de expatriados, 782
de compensación basado en la sede para expatriados, 781–782
de la tasa corriente, 696
del balance general, compensación de expatriados, 781
electrónico, negociar con divisas internacionales, 331–333
temporal de traducción, 697
México
colectivismo y, 65
Estados Unidos-México, ejemplo de la movilidad de los factores, 243–245, 244*f*
familia y, 65
H1N1, influenza y, 27
mercado de transferencia de dinero y, 328–330
tiempo y puntualidad y, 69
TLCAN y, 302–303
Walmart y, 75, 76, 319–322
Mezcla de empuje-atracción, 613–614
Mezcla de marketing
análisis de diferencias de, 623–625
estrategias de branding en la, 616–618
estrategias de distribución en, 618–623
estrategias de precio en la, 609–613
estrategias de promoción en, 613–616
gestión, 623–625
políticas de producto en la, 604–609
Micro-multinacional, 433
Migración. *Vea* Inmigración
"Milagro económico", 593n33
Minería, Anglo American PLC, caso y, 207–211
Ministry of International Trade and Industry (MITI), 518n72
Miseria, índice de, 165
Mixto, sistema jurídico, 112*m*, 113
Modelo
de cinco fuerzas, 403–404
de estrategia-estructura-sistemas, 593n22
de fijación de precios de activos de capital (CAPM), 438n13
de operación, 523, 523*f*, 524*f*
Momento
del cambio, 77
proyección y, 386
Moneda
base, 338–340
común, África y, 373
de cuenta, 338–340
especulación y, 347, 348–349
flotante, 367–368
funcional, 697
Monedas
África y, 373
distribución por divisas y, 335*t*
duras, 379–380
estados financieros en moneda extranjera, 688–689, 696–699
publicación de información y, 385
suaves, 379–380
valor, fluctuaciones en, 611
Vea también Mercados de divisas; Tipos de cambio; *busque también la moneda específica*
Mongolia, 414*f*
Monocrónicas, culturas, 66–67
Morales, juicios, 186–187
Motivación
teoría de la jerarquía de necesidades, 63, 63*f*
trabajo, prácticas conductuales y, 61–64
Motivos
económicos, para la intervención del gobierno en el comercio, 262–268
no económicos, para la intervención del gobierno en el comercio, 268–271
Movilidad
de fondos, riesgo y, 454–455
de los factores, 240–245
especialización, teorías de comercio y, 228
Teoría de la movilidad de los factores de comercio, 220–221, 240–245
Mubarak, régimen de, 110
Mujeres
Arabia Saudita y, 46–50
expatriados y, 764–765
índice de masculinidad-feminidad y, 62–63
Multiculturalismo, 78, 591
Multidoméstica, estrategia de fabricación, 646
Multilateral, netting, 737–738
Multinacional, estrategia, 427*t*, 428–429
Multipartidaria, democracia, 96*t*
Múltiples, sistemas de tipo de cambio, 380
Muro de Berlín, 100, 146, 281
Musulmana, ley, 112
Myanmar (Birmania), 62, 270, 303*t*, 308

Nación más favorecida (NMF), cláusula de, 291, 292, 311
Nacional, identidad, 47, 53, 78, 548
Nacionales, deportes, caso, 2–4, 3*m*, 5, 8, 9, 12, 13, 15, 21
Naciones, culturas contra, 52–53
Nanotecnología, 411
NASDAQ OMX, 333, 344–345, 728
Nativo de un tercer país, 764
Necesidades
de estima, 63, 63*f*
jerarquía de, 63, 63*f*
Negociaciones, rondas y, 293
Negocio social, 626–627
Negocios internacionales
cambios políticos y, 6
Carnival Cruise Lines, caso, 24–28, 25*m*
carrera en, caso, 758–760
como espada de doble filo, 9*f*
cuestiones jurídicas en los, 116–119
definición, 5
desaceleración de, 23
entorno competitivo y, 21–22
factores culturales y, 50*f*
futuro, 22–23
globalización y, 1–29
imperialismo cultural y, 75–76
marketing y, 600*f*
modos de operación en, 16–18
negocio social contra, 626–627
negocios nacionales contra, 18–22
prácticas conductuales y culturales y, 57–67
razones para estudiar, 5
razones para participar, 15–16
servicios que apoyan, 8
Vea también Globalización; Operaciones
Negocios nacionales, negocios internacionales contra, 18–22
Neoclásicas, estructuras organizacionales, 570–573
estructura de red, 572–573, 572*f*
organizaciones virtuales, 573
trampas, 574
Neomercantilismo, 221*t*, 222
Netease.com, 131n82
Netting, 737–738
New York Stock Exchange (NYSE), Bolsa de Valores de Nueva York, 25, 390, 705, 728
Nicaragüenses, 228
Nichos extranjeros, orientación de producción y, 601–602

Nigeria, 108, 113, 119, 240, 450, 453, 477n56
Niños
esclavos, 270
política de un solo hijo, 51, 130n35
trabajo infantil, 203–204
Nivel
aceptable de calidad, 649
convencional de desarrollo moral, 186
de desarrollo moral autónomo, 186
de desarrollo moral de principios, 186
Niveles de desarrollo moral, 186
No cotización, 730–731
No exportadores, 484
No intervención, 189
No verbal, comunicación, 69–70
Nokero, bombillas de luz solares, caso, 664–670, 665*f*
Nombres de marca casi genéricos, 618
Nombres genéricos de marca, 618
Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)
Ericsson, caso y, 706–712
futuro, 705–706
GAAP contra, 686, 694, 705–706
IASB y, 691
mercados de capital fuertes, 687*f*, 688
Normativismo, relativismo contra, 188–189
NYSE Euronext Group, 345, 728, 729, 730, 731
NYSE Liffe (London International Futures and Options Exchange), 333, 344, 345

Oceanía, mapa, 39*m*
Océanos, piratería y, 10, 23, 662*f*
Oferta pública inicial (IPO)
mercado de valores y, 728
Prada Group, caso y, 751–753
Samsonite y, 641*f*
Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP), 504
Oneworld, conexión dentro de, 546–551
Opciones, 333, 334*f*, 341
Operacionales, centros, 732
Operaciones (operaciones de negocios internacionales)
compatibilidad y, 455–456
conexiones económicas y, 220*f*
cuestiones jurídicas, 116–119
decisiones de ubicación y, 445*f*
factores competitivos, 6*f*
factores culturales, 50*f*
factores económicos en, 143*f*
factores en las, 5–6, 6*f*
factores físicos y, 6*f*
factores político y jurídicos en, 92*f*
factores sociales y, 6*f*
obstáculos operativos, cadenas de valor y, 416
regulación de, 118, 119*t*
Operaciones con divisas
bancos y, 343–344, 344*t*
bolsas de valores y, 344–345
geografía y, 337–338
métodos, 331–333
proceso, 342–345, 342*f*
sección Punto-Contrapunto, 348–349
zonas horarias internacionales y, 337*m*
Operaciones interbancarias directas, 331–333
Operaciones llave en mano, 17, 524*f*, 537–538
Vea también Acuerdos de colaboración
Operaciones y *supply chain management* (OSM), 642
Vea también Gestión de la cadena de suministro
Operadores primarios, 331
Opinión
riesgo político y análisis de, 453
líderes de, 77, 630
Oportunidades
China riesgos y oportunidades, caso, 88–91
exploración de, 447–452
Optimizadores de insumos, importadores como, 492
Organización de Estados Americanos, 281
Organización de las Naciones Unidas, 314–315
Asamblea General, 314
Banco Mundial y, 314
Conferencia sobre Comercio y Cesarrollo, 314, 315
Consejo de Seguridad, 314
Consejo Económico y Social, 314, 315
Convención Marco de, sobre el Cambio Climático, 198
Convención sobre Contratos para la Venta Internacional de Bienes, 117
cooperación internacional y, 314–315
FMI y, 314
Pacto Mundial, 204, 314
Programa Mundial de Alimentos, 74
Vea también Banco Mundial; Fondo Monetario Internacional; Organizaciones no gubernamentales
Organización de negocios. *Vea* Organizaciones
Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), 316–317, 360
Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO), 691
Organización Internacional del Café (OIC), 315
Organización Internacional del Trabajo (OIT), 202, 203
Organización Internacional para la Estandarización (ISO), 651
Organización Mundial de Comercio (OMC), 291–294
críticas, 293–294
derechos de propiedad intelectual y, 91
economías emergentes y, 136
funciones, 291–293
GATT y, 291
integración económica bilateral y, 318
integración económica regional y, 318
integración global y, 290
ONU y, 314
resolución de disputas, 292–293
Ronda de Doha y, 293
Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 126
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 161, 193, 274
Organización sin fronteras, 431, 571
Organización trasnacional, 593n24
Organizaciones, 557–593
cambio y, 561–563
contrato social y, 562
diseño de, Internet y, 562, 572–573, 572*f*
entorno competitivo y, 561*f*
estándares gerenciales y, 562
factores físicos y, 561*f*
factores sociales y, 561*f*
Infosys, caso, 588–591
jerarquía o hiperarquía, 575–576
Johnson & Johnson, caso, 558–560
"mágicas", 563
negocios internacionales, expansión y, 561–562
sin fines de lucro, 74, 206, 211, 277, 627, 629, 630
sistemas de coordinación, 574–580
tipos, 18
universidades corporativas y, 586–587
virtuales, 573–574
Organizaciones no gubernamentales (ONG), 186, 187, 202, 206, 314–315, 602, 627
Orientación
de marketing estratégico, 602
de marketing social, 602–603
de producción, 601–602
hacia el futuro, 65
Orientaciones de marketing, 601–603
OSM (operaciones y *supply chain management*), 642
Vea también Gestión de la cadena de suministro
Outsourcing
abastecimiento frente a, 654
encadenamiento de suministro y, 654–655
innovación, 657–658
manufactura en el extranjero contra, 14
Samsonite, caso, 640
Overseas Private Investment Corporation, 110

Pacto de Estabilidad y Crecimiento, 370
Pacto Mundial, ONU, 204, 315
Pagarés, 346
País de origen
contenido local y, 119–120
exportación y, 526
Países
aislados, 54*f*, 233, 451
comparación de jerarquías de necesidades en, 63, 63*f*
comprensión, expatriados y, 777–778
cuentas de capital, 170, 170*t*, 171*t*
desarrollados, 154
en desarrollo, 153–154, 605–606
grupos de países, 72*m*–73*m*
índice de masculinidad-feminidad y, 62–63
libres, 99, 99*m*, 146*m*
no libres, 99, 99*m*
operaciones de negocios reguladas en, 117*t*, 118, 119*t*
parcialmente libres, 99, 99*m*
saldos de cuenta corriente, 170, 170*t*, 171*t*
situación económica, buena o mala, 139*f*
Vea también Economías emergentes; Expatriados; *busque un país específico*
Países en desarrollo
definición, 153–154

marketing, regulaciones y, 605–606
Vea también Economías emergentes
Panamá, Carnival Cruise Lines y, 24–28, 25*m*
Papúa Nueva Guinea, 58
Paradigma de la organización industrial (OI), 405–406
Paraísos fiscales, 732
Parcialmente libres, países, 99, 99*m*
Pares de monedas, 335–336
Paridad
de flotación, dirigida o fija, 374–378
fija, 366–367
flexible, 367
Paridad del poder adquisitivo (PPA), 157–158
definición, 381–382
índice Big Mac, y, 382–383, 383*t*
PIB y, 157–158
tipos de cambio y, 381–383
Vea también Ingreso nacional bruto
Parlamentaria, democracia, 96*t*
Parlamento Europeo, 299–300
Parmalat, caso, 676–680
Participación de los empleados, TQM y, 650–651
Partido Comunista Chino, 88, 90, 97, 98, 104, 105, 107, 113, 114, 122, 167
Paso del Noreste, 141–142
Paso del Noroeste, 141–142
Patentes, 124
Paternalista, estilo gerencial, 64
Patrones anteriores, riesgo político y, 452–453
Paz, dividendo de, crecimiento económico y, 162
Pekín, 90
Consenso de, 105, 106, 116
fábricas de polisilicio y, 139–140
Mercado de la seda, 122, 124–125
Plaza Tiananmen, 129n1, 163
Vea también China
Peligrosos, residuos electrónicos, 495*m*, 495–497
Pequeñas y medianas empresas (PYME), 485–486
Percepción de claves, 66
Perfecta, competencia, 405–406
Periodo de recuperación, 734
Permuta comercial, 510*t*
Personas
entornos culturales y, 50–51
teoría de la movilidad de los factores y, 240–241
y tierra, teoría de las proporciones de los recursos y, 229
Pertenencia a grupo de atributos, 59
Peso
argentino, 339*t*
mexicano, 339*t*
Pew Center on Global Climate Change, 183
PHLX, 344
"Piense global, actúe local," 12
Piratería
caso, 124–128
falsificación y, 90–91, 121–122
océanos y, 10, 23, 662*f*
robo de propiedad intelectual y, 90, 121, 125, 126, 411
software, 90–91, 122, 126, 127
Plan
coordinación por, 577–578
de exportación, 507–510, 509*t*
plan B, Doha "sin calorías", 293
Planificación
de recursos empresariales (ERP), 647
de requerimientos de materiales (MRP), 647
Plataformas
de software, comercio y, 512
en línea, comercio y, 511–512
Pluralismo, 94, 130n30
Población
en las prisiones, Venezuela, 130n37
grupos lingüísticos, 56*f*
INB y, 157
libertad económica y, 145*f*
mundial, 131n61
teoría de la movilidad de los factores y, 240
Pobreza, 168–170
consecuencias, 168
crecimiento económico y, 161
fenómeno llamado base de la pirámide y, 169–170
OMC y, 293
potencial de los pobres y, 168–169
prevalencia, 168
Policentrismo, 72–73
Policrónicas, culturas, 66–67
Polisilicio, fábricas de, 139–140
Política
de un solo hijo, 51, 130n35
libertad, 95–96, 95*f*, 100
Políticas de producto
alterar productos, 605, 607–608
mezcla de marketing y, 604–608
Tommy Hilfiger, caso y, 599
Políticas del comercio
estratégicas, 217, 238–239
proteccionismo y, 260
resultados contradictorios de las, 261
Vea también Intervención comercial, Intervención del gobierno
Políticas estratégicas de comercio (políticas industriales), 217, 238–239
Vea también Políticas del comercio
Posconvencional, nivel de desarrollo moral, 186
Prácticas conductuales-culturales que afectan los negocios internacionales, 57–67
Prada Group, caso, 749–753
Pragmatismo, 67
Precedente (*stare decisis*), 111, 132n92
Precio
de mercado, 747
strike, 341
Precios
de transferencia, 702, 703*t*, 747–748
dumping (y antidumping), 260, 267, 609, 702
estrategia de descremado, 610
estrategia de penetración, 610
importación-exportación, negociación de, 612*t*
Vea también Aranceles de exportación
Preconvencional, nivel de desarrollo moral, 186
Predisposición cultural, 439n64
Preferencia de liquidez, 454–455
Preocupaciones estratégicas, cuestiones jurídicas en, 119–124
Presa, caso de construcción de la, 77, 79–82
Presión medioambiental, crecimiento económico y, 12
Préstamos condicionados, 274
Prestigio
"demasiado grande para quebrar", 172
lenguaje no verbal y, 69–70
Presupuesto
de capital, 719, 734–736
evaluación del desempeño y, 701
tipos de cambio y, 700, 701*t*
Prima forward, 341
Primavera Árabe, 110
Primera ola de democratización, 106
Principio
de singularidad, 411–412, 433, 438n30
de unidad de mando, 569
Principios contables generalmente aceptados. *Vea* GAAP
Privatización, 150*t*
Proceder o no, decisión, 468–469
Procedimiento, riesgo político de, 107*t*, 108
Procesamiento, de la información, culturas y, 66–67
Producción
a partir de las impresoras en 3D, 246
redes, 227
variaciones en el tipo de cambio y decisiones de, 387–388
Productividad
exportación y, 486–487
y ocio, compromiso de, 62
Producto interno bruto (PIB)
definición, 155
economía verde y, 159–160
economías emergentes y, 136–137
libertad económica y, 147*f*
tasa de crecimiento real, 156*f*
Producto nacional bruto (PNB)
definición, 154
economía verde y, 159–160
Producto neto nacional (PNN), 159
Productos
demanda, clima y, 619
responsabilidad y seguridad de los, 120
Productos básicos
definición, 315
economía global y, 315–317
integración económica y, 315–317
ventas, orientación al producto y, 601
Profesionales, deportistas, como marcas, 4
Programas de preparación, expatriados, 777–778
Promedios, etnocentrismo y, 73–74
Promoción
definición, 613
deportes, trabajo en equipo, y, 4
estrategias, 613–616
problemas en, 614–616
Tommy Hilfiger, caso y, 598
Pronóstico de tipos de cambio, 700–701
Propiedad
intelectual, 121
intelectual, protección, 121–124
exportación y ventajas de la, 484–485
Proteccionismo, 164, 245, 260, 261, 263, 279, 319, 425, 511
Proteger las culturas nacionales, 54
Protocolo de Kioto, 183, 184, 198–199, 200, 297*t*, 699
Proveedores
abastecimiento y relaciones con, 657–659

externos de logística (3PL), 507
redes, 652–660
Proyección
fundamental, 385–387
técnica, 385–387
Proyecto Milenio, 438n30
Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), 694
Publicidad. *Vea* Promoción
Puntualidad, culturas y, 69

Quaker Peace, 314

Racionalización, 646
"Rana verde" símbolo, 182, 182*m*
Raza
estratificación social y, 59
etnicidad y, 59, 78
Reacción oligopólica, 457
Real, brasileño, 339*t*, 349–350
Recesión. *Vea* Crisis financiera global
y retiro, de la democracia, 100–106
Recibo depositario estadounidense (ADR), 731
Reciclaje de residuos electrónicos, 495*m*, 495–497
Recompensas
compartir, estrategias de cambio y, 76–77
éxito y, 62
Recompra, 510*t*
Reconocimiento, 689
mutuo, 689, 693. *Vea también* Convergencia
Recursos
asistencia y, para exportación e importación, 501–507
costos, configuración de la cadena de valor y, 412–413
liberalización de los movimientos, 8
punto de vista de la empresa basado en, 530
Vea también Gestión de recursos humanos
Redes
comerciales. *Vea* Integración económica
de subsidiarias, 418
de transporte, 663
estructura, 572–573, 572*f*
proveedores, 652–660
sociales, 131n82, 418, 420, 563, 576, 578, 581, 590
Vea también Cadenas de valor; Gestión de la cadena de suministro; Internet
Reflación, 164
Vea también Inflación
Regalías, 17
Régimen
de paridad fija convencional, 367
flotante, 367, 369
Regímenes autoritarios, 102, 131n58
Regional, configuración de la fabricación, 645–646
Regionalismo, 311, 318
abierto, 311
Reglas
de contenido regional, 304
de origen, 303–304
Regreso de las economías emergentes
Vea Economías emergentes
Regulación
de las operaciones de negocios internacionales, 118, 119*t*
de marketing, en países en desarrollo, 605–606
Reino Unido (UK)
euro y, 370
evitación de la incertidumbre y, 65
expresarse mal y, 68*t*
mercado cambiario y, 336*f*
Reinversión, 467
Relaciones
Cuba-Estados Unidos, 232, 280–283, 281*f*
económicas, intervención del gobierno y, 265–268
económicas con otros países, intervención del gobierno y, 265–268
preferencias, entornos culturales y, 64–65
Relativismo
normativismo contra, 188–189
soborno y, 195
Religión
Arabia Saudita y, 47–48
como estabilizador cultural, 56–57
distribución mundial, 57*m*
Uganda, caso de construcción de la presa y, 79–83
Remesas (pagos), 242, 282
Renminbi, 350–355, 751
Rentabilidad, exportación y, 486
Repatriación, de expatriados, 785–787
Represalias, por la intervención del gobierno, 262
Representativa, democracia, 96*t*
República Dominicana, 2, 21, 64, 282, 306
Vea también Tratado de Libre Comercio de Centroamérica y República Dominicana
Residuos electrónicos, 495*m*, 495–497
Resistencia a demasiado cambio, 76
Resolución
de disputas, por la OMC, 292–293
multinacional de problemas, 10
Responsabilidad corporativa, 204–206
Restricción voluntaria a la exportación (RVE), 275–276
Restricciones
a la exportación, 266, 269, 275
a la importación, 10, 237, 258, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 292
Restricciones de comercio, 261*f*
caso del bagre y, 258*m*, 258–260, 261, 262, 267, 274, 276, 278
futuras, 279–280
instrumentos de control de comercio, 271–278
restricciones de exportación, 266, 269, 275
restricciones de importación, 10, 237, 258, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 292, 525–526
teorías de comercio y, 220
Retícula de penetración de mercado, 462–463, 462*t*
Retículas
herramientas de comparación de país, 462–463, 462*t*
integración-sensibilidad, 425–426, 425*f*
Retiro
grupos basados en la edad y, 61*f*
y recesión, de la democracia, 100–106
Retraso por imitación, 457
Revolución Industrial, 137, 169
Riad, 46, 47
Riesgo
de traducción, 739, 740*t*
de transacción, 739, 740*t*
económico, 739, 740*t*, 741
estrategia de gestión del, 741–743
tipos, 739–741
Riesgo cambiario, 739–743
estrategia de gestión, 741–743
tipos, 739–741
Riesgo político
catastrófico, 107*t*, 109
clasificación, 107–109
definición, 106–107
distributivo, 107*t*, 108–109
enfoque de gestión activa, 109–110
predicción, 452–455
tipos y resultados de, 107*t*
Riesgos
abastecimiento desde el extranjero y, 661
culturas y, 65–66
Caso China, riesgos y oportunidades, 88–91
diversificación, 456–457
exploración y, 452–457
financieros, importación, exportación, y, 494
movilidad de los fondos y, 454–455
negocios internacionales y, 16
tenencia segura contra, 385
Rio Tinto, caso, 192
Rivalidad global, importación y, 494
Robo de propiedad intelectual, 90, 121, 125, 126, 411
Vea también Piratería
Robótica, 223, 246, 411, 788
Romance, lenguas, 75
Ronda de Doha, 293
Ronda de Uruguay, 293
Rondas, 293
Rosas, exportación de, Ecuador y, 247–252
Rublo, 339*t*, 364, 377, 688
Rugby, 3, 4
Rusia
autoritarismo, 97
BRIC y, 154, 418, 473–474
Burger King en, 474
economías emergentes y, 136–139
entorno político, 92
rublo, 339*t*, 364, 377, 688

Salario base, compensación de expatriados, 783
Samsonite, caso, 638–641, 639*m*, 639*f*, 640*f*
Samsung-Sony, competencia, 418–419
Sanciones de comercio, sección Punto-Contrapunto, 270–271
Sarbanes-Oxley (SOX), Ley, 194, 694
Save the Children, 314
Sección Punto-Contrapunto
África y moneda común, 373
aprendizaje de idiomas extranjeros, 779–780
cadenas de valor, 419–421
CAFTA-DR, 309–310
centros financieros en el extranjero y prácticas fiscales, 733–734
control externo de industrias clave, 533–534
Corrupción y soborno, 195–196
crecimiento económico, 161–163
especulación, 348–349

GAAP, 694
gestión del riesgo político, 109–110
imperialismo cultural, 75–76
jerarquía co hiperarquía, 575–576
manufactura en el extranjero, 13–15
mercado cambiario, 348–349
políticas estratégicas de comercio, 238–239
regulación de marketing en países en desarrollo, 605–606
sanciones de comercio, 270–271
subcontratación e innovación, 657–658
ubicaciones (zonas) violentas, 461
Secretismo-transparencia/optimismo-conservadurismo, matriz de, 685, 686*f*
Secuestro, 107, 453, 461, 477, 784
Secular, totalitarismo, 97*t*
Segmentos de mercado, 603–605, 625–626
Seguir a los competidores o clientes, 457
Segunda ola de democratización, 106
Seguridad
Carnival Cruise Lines y la, 27
necesidades, 63, 63*f*
Selección y evaluación de países, 441–475
asignación entre ubicaciones en la, 464–468
Burger King, caso, 470*m*, 470–474, 471*f*
Carrefour caso, 442–444
distancia de sensibilidad y, 456*t*
lugares privilegiados y, 469
recopilar y analizar datos, 458–460
riesgo competitivo y, 455–457
toma de decisiones no comparativa, 468–469
zonas violentas y, 461
Sensibilidad local, integración global frente a, 421–426
Septiembre 11, ataques terroristas, 27, 103, 546, 664
Servicio de Asesoría sobre Inversión Extranjera (FIAS), 219
Servicios
comercio internacional y, 16–17, 227, 246, 277–278
exportaciones, 16–17
importaciones, 16–17
Sesgos, proyecciones y, 386
Shari'a, 112
SIDA. *Vea* VIH/SIDA
Sierra Leona, producción de diamantes, 270
Sina.com, 131n82
Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, 210
Sinergia, 439n50
Singapore International Monetary Exchange (SIMEX), 349
Singapur
globalización y, 7
mercado cambiario y, 336*f*
Sistema (Banco) de la Reserva Federal (Fed), 366–367, 375, 376, 377
Sistema de cuotas, 363
Sistema Monetario Europeo (SME), 369–371
Sistemas económicos
definición, 149
deportes y, 2–4
prueba, 148–149
tipos, 149–152, 149*f*
Sistemas
contables de base micro, 687–688, 687*f*
contables macro-uniformes, 687–688, 687*f*
de control, organizaciones y, 580–582
de valores, estrategias de cambio y, 74
políticos, 93–94, 103, 130n58
Sistemas jurídicos
base del gobierno en, 113–114
componentes, 111
China y, 90–91
definición, 111
mapa mundial de, 112*m*
tendencias en, 113–114
tipos, 111–113
Vea también Dominio del hombre; Estado de derecho
Sistémico, riesgo político, 107–108, 107*t*
Six Sigma, 575, 651
Soberanía, 12
nacional, globalización y, 12
Soborno
acciones contra el, 193–195
consecuencias, 192
corporativo, 191–195
corrupción y, 191–192
China y, 192
definición, 191
extorsión y, 81, 107, 193, 194, 461
facilitar pagos, 194
Ley estadounidense sobre prácticas corruptas extranjeras y, 193–194
sección Punto-Contrapunto, 195–196
Siemens AG y, 195–196
Vea también Corrupción
Soccer, 2, 3, 4, 8
Social Witness, 314
Social, democracia, 96*t*
Socialismo, 151–152
Sociedades
aceptación de la sociedad anfitriona, 70
Anglo American PLC, caso, 207–211
Ecomagination, caso, 182–185, 186, 187, 190
Vea también Entornos culturales
Software, piratería, 90–91, 122, 126, 127
Sony, caso, 388–393
Sony-Samsung, competencia, 418–419
Spot
mercado, 336–340
transacciones, 333, 334*f*
Stare decisis (precedente), 111, 132n92
Subempleo, 165, 200, 264, 626, 631
Subsidio
de vivienda, para expatriados, 783–784
del cónyuge, compensación de expatriados, 784
Subsidios, 272–274, 292–293
a la agricultura, 273–274
por dificultades, compensación de expatriados, 784
Subzonas, 662–663
Sucursal en el extranjero, gravamen de, 745
Sudáfrica, Anglo American PLC en, 207–211
Sudamérica
integración económica regional y, 306–308
mapa, 38*m*
subempleo y, 165
Sudán, 57, 78
Suecia
Ericsson, caso, 706–712
euro y, 370
GAAP, 708
Sunnah, 112
Súper computadora, 412
Superávit comercial (excedentes), 222, -350, 353, 390, 723, 725
Sustentabilidad
conducta ética y, 197–198
crecimiento económico y, 163
definición, 159, 197
Sustitución, importaciones, 216, 217, 218, 265, 307
Swap de moneda extranjera, 333
Swaps de divisas, 333, 334*f*
Talibanes, 151
Taoísmo, 593n13
Tasa
de crecimiento económico real, 155–157, 156*f*
de interés nominal, 384
Tasa interbancaria ofrecida por Londres (LIBOR), 725–726
Tasa interna de rendimiento (TIR), 735
Tasas de interés, tipo de cambio y, 384
Tecnología
flujos de efectivo y, 748–749
globalización y, 7–8
mercado cambiario y, 350
singularidad y, 411–412, 433, 438n30
Vea también Tecnología de información
ventaja adquirida y, 223
Tecnología de información (TI)
brecha digital y, 415
cadenas de valor y, 434, 435
esquema IS y, 426
gestión global de la cadena de suministro y, 646–652
Infosys y, 588
integración global y, 421
organizaciones mágicas y, 563
Samsonite y, 638
sistemas de control y, 581
Vea también Tecnología
Tecnología del proceso
definición, 223
teoría de proporciones de los factores y, 229–231
Tecnología del producto
definición, 223
teoría de proporciones de los factores y, 231
Tel-Comm-Tek, caso, 789–792, 790m
Vea también Expatriados
Tenencia segura, riesgo contra, 385
Tenis, 2, 3, 4, 8, 17
Teocráticas, leyes, 97*t*, 112, 112*m*
Teoría
de la internalización, definición, 526–527, 553n11
de la internalización, ventajas, 484, 485, 493, 495
de la movilidad de los factores de comercio, 220–221, 240–245
de la similitud de país, 221*t*, 231–232
de las proporciones de los factores, 221*t*, 229–231, 233
de los costos de transacción, 526–527

de los patrones de comercio, 220, 228–233, 240–245
del tamaño de país, 221*t*, 228
Teorías de comercio
ciclo de vida del producto, 221*t*, 233–236, 234*t*
de intervención, 221–222, 221*t*
diamante de ventaja de competitividad nacional, 221*t*, 236–239, 236*f*
especialización, 222–228
libre comercio, 220, 222–226
lista de verificación, 221*t*
mercantilismo, 221–222, 221*t*
movilidad de los factores, 220–221, 240–245
neomercantilismo, 221*t*, 222
patrones de comercio, 220, 228–233, 240–245
proporciones de los factores, 221*t*, 229–231, 233
restricciones al comercio y, 220
similitud de país, 221*t*, 231–232
tamaño de país, 221t, 228
ventaja absoluta, 221*t*, 222–225, 226–228
ventaja comparativa, 221*t*, 225–228
Tercera ola de democratización, 100, 103, 113, 116
Términos
americanos, 338
de comercio, 265
europeos, 338
Terremoto, tsunami, Japón, 175, 199, 317, 389, 392–393, 454, 455*f*, 656, 664
Terrorismo
ataques del 11 de septiembre de 2001, 27, 103, 546, 664
bombardeos y, 19, 452, 461, 534
secuestro y, 107, 453, 461, 477, 784
The Economist, 382
The World is Flat (*El mundo es Plano*) (Friedman, T.), 646, 654
This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly, 174
Tiananmen, Plaza, 129n1, 163
Tiempo
competitivo de ventaja, 466
culturas y, 69
Tipos de cambio, 359–393
acuerdos, 365–372, 368*m*
competencia y, 329–330
comprador (*bid*), 336, 338
con paridad fija o paridad de flotación dirigida, 374–378
cruzado, 335
de equilibrio, 374*f*
definición, 362
determinación de, 372–385
equilibrio, 374*f*
estructura de capital y deuda y, 722–723
flexibilidad, 365–367
flotantes, 365, 374–378
intervención del gobierno y, 374–378
movimiento, diagrama de, 374*f*
paridad del poder adquisitivo y, 381–383
presupuesto y, 700, 701*t*
sistemas de tipo de cambio múltiples, 380
Sony, caso, 389–393
tasas de interés y, 384
vendedor (*sell*), 336, 338
Títulos
académicos de los individuos, estratificación social y, 58–59
de renta variable, 727–728
TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), 303–306, 303*t*
Tolerancia cero, política de, 194, 196
Toma de decisiones
de hacer o comprar, 657
erróneas, 438n22
no comparativa, 468–469
variaciones en el tipo de cambio y, 387–388
Vea también Decisiones de ubicación
Tommy Hilfiger, caso, 598–599
Totalitarismo, 97–98
colectivismo y, 97
motores del, 103–104
tipos, 97*t*
Trabajo
condiciones, dilemas éticos y, 202–204
configuración de la cadena de valor y, 412–413
distribución global del, 413*t*
especialización, importación y, 493–494
exploración y, 449–450
HRM y, 788
infantil, 203–204
Infosys, caso, 588–591
Tradicionales, factores, Arabia Saudita, 48–49
Traducciones
estados financieros en moneda extranjera, 696–699
estandarización y, 614-615
idiomas y, 67–68
sugerencias para, 68
Transacciones
directas con el cliente en divisas internacionales, 331–333
en monedas extranjeras, 695–696
financieras en monedas extranjeras, 695–696
forward a plazo, 333, 334*f*
interbancarias, 340
Transferencia, precios de, 702, 703*t*, 747–748
Transferencias electrónicas, 328
Transparencia
Ericsson, caso, 707
matriz de secretismo-transparencia/optimismo-conservadurismo, 685, 686*f*
Transparency International (Transparencia Internacional), 92, 191, 191*f*, 192, 193, 315
Transporte
globalización y, 8
redes de, 663
turismo y, 17
Tratado de Libre Comercio de América del Norte. *Vea* TLCAN
Tratado de Libre Comercio de Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-RD), 306, 309–310, 360, 361, 362, 367
Tratado de Lisboa, 300
Tratado de Maastricht, 369
Tratados fiscales, 748
Tratamiento antirretroviral, 207–210
Tríada, regiones, 290
Tribunal de Justicia Europeo, 298, 300
Trigo, ejemplo, 224–226, 224*f*, 225*f*, 230*f*
Tripulaciones, 26
Troubled Asset Relief, programa, 171
Trueque, 510*t*
Tsunami, terremoto, Japón, 175, 199, 317, 389, 392–393, 454, 455*f*, 656, 664
Túnez, 101*f*, 105, 106, 312, 422*f*, 453
Turismo
Carnival Cruise Lines y, 24–28, 25*m*
Toyota en Europa, caso, 288–290
transportación y, 17
Turquía
empresas familiares y, 77
UE y, 301
viernes y, 57

Uganda
Cascadas de Bujagli, 81, 82*f*
construcción de la presa, caso, 77, 79–82
mapa de, 79*m*
UNASUR, 307
UNESCO, 271
"Unidad de inteligencia" de *The Economist* (EIU), 103, 115
Unión aduanera, 295
Unión Africana (UA), 313
Unión Europea (UE)
acuerdos bilaterales, 294, 301
comercio europeo e integración económica, 298*m*
como grupo comercial regional, 297–302
convergencia y, 692–693
corrupción y, 193
crisis de crédito global y, 172
emisiones de gases de efecto invernadero y, 199
estructura organizacional, 298–299
expansión y, 300–301
falsificación y, 126
hitos, 297
IED y, 206
logros, 297*t*
organismos de gobierno, 299–300
soborno y, 194
Toyota en Europa, caso, 288–290
Unión Monetaria Europea (EMU), 369–371
Universidades corporativas, 586–587
Usuarios, de información financiera, 684*f*
Utilitarismo, 187

Vainilla, opción, 341
Valor
creación de, 406–408
paritario, 363
Valor presente neto (VPN), 734
Valores
culturales, 52, 53, 56, 160, 188–190, 195, 261*f*, 685
definición, 406, 438n14
estructura industrial y, 405–406
humanos, estudio, 70
significados, 683
Vea también Cadenas de valor
Variaciones en el tipo de cambio
implicaciones en los negocios, 387–388
proyecciones, 385–387
riesgo y, 453–454
Venezuela
autoritarismo en, 97
colectivismo y, 94
mercado negro en, 379

población en las prisiones, 130n37
Ventaja
adquirida, 223
comercial absoluta, 221*t*, 222–225, 226–228
comparativa comercial, 221*t*, 225–228
natural, 223
por moverse en primer lugar, 457
Ventaja competitiva
conducta ética y, 187
diamante de la ventaja de competitividad nacional, 221*t*, 236–239, 236*f*
Walmart y, 320
Ventaja natural, 223
diamante de la ventaja de competitividad nacional, teoría de, 221*t*, 236–239, 236*f*
productos básicos y, 315
Ventajas
de ubicación específica, 642
específicas de ubicación, 642
exportación y, 484–485
interiorización, 484, 485,493, 495
recíprocas, globalización y, 10
Vea también Teorías de comercio
Ventas
estabilidad, 466
expansión, exploración y, 447–449
negocios internacionales y, 15
"Verde es verde", lema, 182–183
Vertical
alianza (enlace), 529, 530
integración, 656
Víboras y dragones, 90
Viernes, 57
Vietnam-Estados Unidos, controversia del bagre, 258*m*, 258–260, 261, 262, 267, 274, 276, 278
VIH/SIDA
Anglo American PLC y, 207–211
Brasil y, 201
en Sudáfrica, 207–208
tratamiento antirretroviral y, 207–210
Visibles, exportaciones/importaciones, 16
Voz, negociar divisas internacionales directamente por, 331–333

Wall Street Journal, 22, 144*t*, 147*f*, 339*t*, 388
Weibo, 131n82
Western Union, caso, 328–330, 331, 333, 336
Won coreano, 393
Working Women Worldwide, 314
World Fact Book, CIA, 56*f*, 156*f*, 171*t*, 303*t*, 413*t*, 790*m*

Yen japonés, 339*t*, 340, 376–377, 388–393
Yin y yang, 510, 593n13
Your Better Life Index, 160–161
Yuan chino, 350–355, 388–389
Yugoslavia, 78

Zara, caso, 398–402
Zimbabue, 164, 378–379
Zona de Libre Comercio de la ASEAN (AFTA), 294, 303*t*, 308, 310–311, 312, 318
Zona franca de exportación, 218
Zona Panárabe de Libre Comercio (PAFTA), 303*t*, 312
Zonas
de libre comercio, 661–663
horarias, el mercado cambiario y, 337*m*
violentas, ubicación y, 461
y subzonas de propósito general, 662–663





Este libro es una excelente opción para el estudio de los entornos y operaciones de los negocios internacionales, ya que proporciona un balance preciso entre la teoría rigurosa y la práctica significativa, con un análisis fresco y actual.

Además de describir las teorías de los negocios internacionales, el texto presenta ejemplos, escenarios y casos contemporáneos que concientizan al lector sobre lo que se debe y no se debe hacer en el ámbito de los negocios. También incluye múltiples perspectivas y modelos de la práctica, los cuales se basan en la investigación y entrevistas con directivos; lo anterior se ve enriquecido con las opiniones de estudiantes y profesores.

Entre lo nuevo de esta edición destaca lo siguiente:

- La mayoría de los casos se han actualizado, y diez de ellos son totalmente nuevos.
- Cada capítulo ofrece escenarios que son importantes para los administradores y para las empresas.
- En cada capítulo, se incluye una sección que presenta un relevante debate sobre los negocios internacionales contemporáneos y la globalización.
- Alfabetización geográfica a través de numerosos mapas que agregan interés e ilustran hechos analizados en el texto.
- Atractivos instrumentos de aprendizaje dentro del texto como objetivos de capítulo, un resumen final, vínculos entre conceptos, y preguntas para aplicar en los casos.
- Adicionalmente, en el sitio web del libro encontrará presentaciones de PowerPoint, en español, de cada capítulo.

Para obtener más información sobre este libro, visite:
www.pearsonenespañol.com/daniels

ISBN 978-607-32-2160-3

Visítenos en:
www.pearsonenespañol.com