

INTERNACIONALIZACIÓN de las EMPRESAS LATINOAMERICANAS



Aníbal Sierralta Ríos



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

Internacionalización de las empresas latinoamericanas

Aníbal Sierralta Ríos

Internacionalización de las empresas latinoamericanas

Prólogo
de
Welber Barral



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS**

Internacionalización de las empresas latinoamericanas

Primera edición: marzo de 2007

© Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2007

Plaza Francia 1164, Lima 1 - Perú

Teléfonos: (51 1) 626-6140, 626-6152

Fax: (51 1) 626-6156

feditor@pucp.edu.pe

www.pucp.edu.pe/publicaciones/fondo_ed/

Corrección de estilo: Gino Luque

Diseño de interiores: Juan Carlos García Miguel

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio y bajo cualquier modalidad, sin la autorización previa y escrita del editor, excepto citas, siempre que se mencione su procedencia.

ISBN 978-9972-42-799-2

Hecho el depósito legal 2007-02413 en la Biblioteca Nacional del Perú

Impreso en el Perú - Printed in Peru

*A los señores profesores
Dr. Klaus J. Hopt
y
Dr. Ulrich Magnus,
del Max Planck Institute (Hamburgo).*

Contenido

Prólogo	XV
Introducción	1
Capítulo I	
COMERCIO INTERNACIONAL Y EXPLICACIÓN TEÓRICA	5
1. El marco del comercio internacional	5
2. Las teorías del comercio internacional	9
2.1. La teoría clásica	9
2.2. La teoría de las ventajas comparativas	11
2.3. La teoría neoclásica	14
2.4. La teoría de las ventajas competitivas	15
3. Hacia una nueva teoría	18
3.1. La exportación de <i>commodities</i>	22
3.2. La exportación de manufacturas	25
3.3. La exportación de servicios	29
3.4. La inversión	34
3.5. La penetración cultural	41
3.5.1. Las telecomunicaciones y los medios de información	43
3.5.2. La educación, la tecnología y los regímenes legales	44
3.5.3. La adecuación de la historia	46

3.6. La dominación tecnológica	54
3.7. La interferencia política	58
4. Criterios metodológicos de la teoría	63
5. Factores de la evolución del comercio	67
5.1. Los cambios en los medios de transporte	67
5.2. Las innovaciones tecnológicas	67
5.3. El acercamiento de la oferta internacional	68
5.4. La diferenciación del producto	68
Capítulo II	
DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR DE AMÉRICA LATINA	69
1. Los albores de las exportaciones	69
2. Las exportaciones no tradicionales	72
2.1. El problema conceptual	74
2.2. Composición de las exportaciones latinoamericanas	77
3. Los servicios y la inversión	81
4. Inversión extranjera y exportaciones	84
4.1. Concepto de inversión extranjera	86
4.2. La inversión extranjera directa en la región	88
Capítulo III	
EMPRESA Y COMERCIO INTERNACIONAL	95
1. La administración internacional	95
1.1. Principios de gestión	97
1.2. Formas de organización	99
1.2.1. Estructura organizacional de la empresa internacional	104
1.2.2. Tecnología decisoria	107
1.3. Estilos de dirección	111

2. Perfil del empresario	112
2.1. Perfil del empresario latinoamericano	113
2.2. Perfil del empresario peruano	119
2.2.1. Formación	120
2.2.2. Flexibilidad	121
2.2.3. Carácter innovador	121
2.2.4. Confianza	122
2.2.5. Planeamiento estratégico	123
3. Las empresas transnacionales	124
4. La nacionalidad de las empresas	133

Capítulo IV

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS

	137
1. Internacionalización y empresa	137
2. Estrategias de internacionalización	140
2.1. Especificidad del producto	146
2.2. La concentración empresarial	150
2.3. La globalización	152
3. La experiencia latinoamericana	155
3.1. Argentina	162
3.2. Brasil	174
3.3. Colombia	180
3.4. Costa Rica	183
3.5. Chile	185
3.6. México	195
3.7. Perú	200

4. Obstáculos al proceso de internacionalización	209
4.1. Barreras al comercio exterior latinoamericano	209
4.2. El problema de la oferta exportable	212
4.2.1. Falta de capacidad física	212
4.2.2. Falta de capacidad económica	213
4.2.3. Falta de capacidad financiera	216
4.2.4. Límites tecnológicos	218
4.2.5. Falta de capacidad administrativa	219
4.2.6. Ausencia de una cultura exportadora	220
Capítulo V	
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL	223
1. El plan estratégico	224
2. Modelo de planeamiento estratégico para empresas latinoamericanas	227
2.1. Establecimiento de la misión	228
2.2. El medio ambiente internacional	229
2.3. Medio ambiente interno	231
2.4. Determinación de la estrategia	233
3. Formulación	233
4. Implementación	237
Capítulo VI	
INTERNACIONALIZACIÓN E INTERESES NACIONALES	241
1. El fenómeno de la globalización económica	241
1.1. Impacto del comercio	253
1.2. La internacionalización y la cultura nacional	254

2. Proyecto o acuerdo nacional	261
3. Las políticas nacionales	262
3.1. Política de captación y fomento de inversiones	263
3.2. Centro de planeamiento estratégico	264
3.3. Infraestructura tecnológico-científica	264
3.4. Fortalecimiento educativo	265
3.5. Protección de la libre competencia	265
3.6. Criterios de reciprocidad	266
3.7. Universidades para el desarrollo	267
3.8. Políticas públicas realistas y justas	268
3.9. Política cultural	269
3.10. Procesos de integración latinoamericana	269
3.11. Competencia, libre mercado y solidaridad	269
3.12. Promoción y consolidación de marcas y nombres	270
3.13. Equilibrio estratégico económico, comercial y militar	270
3.14. Determinación de áreas sensibles	270
3.15. Sistema de alerta temprana sobre prácticas desleales	271
3.16. Mecanismos de solución de controversias	271
Bibliografía	273

Prólogo

En las últimas dos décadas tuve el placer de mantener un debate, discontinuado, pero proficuo, con el profesor Aníbal Sierralta Ríos. La admiración por sus obras fue creciendo desde que pude leer Introducción a la Juseconomía, que es seguramente uno de los trabajos más importantes en la región en cuanto al análisis económico del derecho.

De la misma forma que en aquella obra seminal, el presente libro también posee un gran mérito metodológico: el de demostrar cómo un trabajo serio sobre comercio internacional requiere necesariamente un diálogo entre derecho y economía. En efecto, solo este diálogo puede trascender las limitaciones de las dos ciencias clásicas: de un lado no se limita a los modelos formales tartamudeados por los juristas; de otro lado, supera la incomprensión en cuanto al importante papel de los fenómenos institucionales, la cual afecta a muchos economistas.

Esta obra alcanza a tratar un tema relevante en la actualidad —el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas— con dosis exactas de teoría y práctica. La lectura de la obra permite constatar que se trata de una reflexión cargada de pragmatismo, sobre el estado actual y las perspectivas de corto plazo para todos aquellos que quieran involucrarse con el proceso de internacionalización en curso en nuestros países. Esta reflexión abarca, inclusive, una teoría más actualizada sobre el comercio internacional que no incorpora a penas los modelos clásicos sobre ventajas competitivas, sino que también ayuda a comprender las nuevas tendencias a afectar por los agentes económicos en el plano regional.

El modelo propuesto por este libro, resalta varias de esas tendencias de mediano plazo, muchas veces desapercibidas por los operadores del comercio, más preocupados

con su labor cotidiana. Me permito destacar tres temas, explicitados en el tercer subcapítulo del primer capítulo, que seguramente caracterizarán la evolución del comercio internacional en los próximos años y que subvertirán las trivialidades muchas veces repetidas en análisis superficiales.

El primer tema consiste en la creciente relevancia de la exportación de servicios, sobre todo para países con ventajas comparativas, en términos de calificación de mano de obra. Los países latinoamericanos, con pocas excepciones, todavía son novatos en la exportación de servicios, cuya definición amplísima cubre, desde servicios de transportes, hasta servicios legales. La relevancia del sector de servicios es proporcional al desenvolvimiento económico de cada país y sus efectos afectan no solo el bienestar de la población, sino también la distribución de la renta y el grado de calificación demandado. Al mismo tiempo, la evolución reciente de las reglas regionales y multilaterales sobre comercio de servicios, exige atención redoblada del gobierno y de empresas interesadas en posicionarse de forma constructiva en un sector que desafía el sentido común, cuanto la dinámica del comercio internacional.

El segundo tema que afecta la teoría del comercio internacional, también discutido en este libro, se refiere al dominio del conocimiento tecnológico. En efecto, no solo el conocimiento científico afecta la forma como se efectúa el comercio internacional —sobre todo en cuanto al comercio electrónico se refiere— sino que afecta también el contenido de los flujos comerciales, al agregar más valor a los productos por medio de marcas y patentes.

Durante las décadas de 1980 y 1990, los países en desenvolvimiento, inclusive en América Latina, resistieron arduamente la expansión de reglas multilaterales sobre el tema —que acabaron materializándose en el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio, ADPIC o TRIPS (por sus siglas en inglés) y en otros acuerdos—. Hoy, los gobiernos ya despertaron respecto al hecho de que no habrá retroceso en esa reglamentación y que más importante es acompañar cualquier evolución de las reglas, así como asegurar que intereses nacionales, como la protección del conocimiento tradicional, sean garantizados internacionalmente. Infortunadamente, esa conciencia respecto a la relevancia del conocimiento tecnológico todavía es precaria en las empresas latinoamericanas: gran parte aún no se convenció de que la protección de la tecnología generada será una enorme fuente de recursos y que la inversión privada en el desenvolvimiento de tecnología puede, en una sociedad del conocimiento, engendrar más lucros que la venta de productos.

Finalmente, un tercer tema que merece ser recordado, como la tendencia marcante del comercio internacional en los próximos años, es la creciente evolución del comercio intra-empresa. Se puede comprender este fenómeno como el comercio entre las varias filiales extranjeras de una empresa multinacional. El comercio inter-empresarial distorsiona las teorías clásicas respecto al papel de la competencia y de las ventajas comparativas en el comercio internacional, a favor de modelos que consideran la especialización y el costo del transporte. En ese sentido, para el jurista, el crecimiento del comercio intra-empresa torna obsoletas las reglas sobre competencia y sobre defensa comercial.

Los tres temas citados son ejemplos de cómo la comprensión actual del comercio internacional demanda análisis sofisticados que estén atentos frente a factores cambiantes. Trágicamente para América Latina, mucha de esa necesaria sofisticación intelectual está siendo, en la academia y en la política, desperdiciada en discursos anticuadamente cargados de ideología, que miran el comercio como una suma cero y todavía repiten que las relaciones con el mundo exterior son la fuente de los males sociales y políticos de América Latina. Por desgracia, existen todavía los que vociferan por América Latina blasfemias populistas cuanto al comercio internacional, blasfemias que ya fueron desmentidas por la experiencia reciente de la región más dinámica del mundo.

Esa coyuntura pesimista resalta todavía más la necesidad de análisis como los contenidos en este libro, que demuestran que el comercio no es un juego de suma cero y que hay ventajas para los socios comerciales, en la distribución de recursos y en la creación de riquezas. Asimismo, estos análisis apuntan a considerar que hay límites, geográficos y sociales, en la distribución de las ventajas del comercio; que si el comercio sufre y provoca interferencia políticas, nunca estará siendo neutro; que cada país dependerá de una estructura institucional eficiente, a fin de que el comercio internacional pueda traer provecho para toda la sociedad; que la estructura institucional, que debe reflejar la realidad económica de cada país, debe proveer mecanismos de adaptación y de incremento de la competitividad, sea por medio de incentivos a los agentes económicos o por la adopción del combate a la deslealtad en las relaciones comerciales.

Al analizar los obstáculos para que América Latina pueda tener una inserción virtuosa en el comercio internacional, el presente libro enfatiza varios problemas históricos y comunes a muchos de nuestros países. Ahí está el problema logístico, con una demanda de inversiones, que solamente será efectuado si hubiera más imaginación y menos retórica por parte de los líderes de la región. Están también los problemas institucionales, que van desde un sistema jurídico inestable, hasta servicios públicos ineficientes. Ahí está

la ausencia de una cultura exportadora, agravada, además, por la falta de capacitación y de inversión en capital humano.

Todos esos problemas, así como las ideas para solucionarlos, están cubiertos por esta contribución del profesor Sierralta Ríos, que garantiza la relevancia contemporánea de esta obra. Una cualidad final puede, todavía, ser resaltada. El libro contiene no apenas la perspectiva de los agentes económicos privados, al indicar la ruta para un planeamiento estratégico, sino también incorpora la perspectiva pública, al apuntar las políticas que pueden facilitar el comercio y las inversiones en nuestra región.

Por todo eso, el placer de seguir el diálogo intelectual con Aníbal es también la satisfacción de comprobar —como se dice en portugués— con os pés-no-chão, o sea, alguien cuya reflexión se mantiene y se sustenta, intelectualmente, sobre el suelo de nuestra grande patria.

Dr. Welber Barral

Profesor de Derecho Internacional Económico
Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil)

Florianópolis, enero de 2007

Introducción

El esfuerzo exportador de América Latina, iniciado desde mediados de la década de 1970 y fortalecido a partir de la década de 1980, ha traído como consecuencia la internacionalización de muchas empresas latinoamericanas, que han emprendido la tarea difícil de competir en el mercado mundial. Aunque dicho empeño ha estado concentrado en pocos países de la región, las formas de actuación y la experiencia reciente de estas empresas merecen que se les dedique atención para que puedan mejorar su desempeño, evitar fricciones en los mercados vecinos, obtener ventajas y posicionarse en el mercado en el futuro cercano.

El siglo **xxi** inicia una nueva etapa en el comercio internacional. Previamente, había ocurrido algo similar con el descubrimiento del petróleo y, antes, con el descubrimiento del carbón mineral y la máquina de vapor. Cada uno de estos descubrimientos impulsó el comercio en direcciones específicas e incorporó nuevos actores y modelos contractuales u operacionales. Esta nueva etapa está caracterizada por el estupendo y explosivo desarrollo de las telecomunicaciones y las innovaciones en el transporte. El fenómeno de la globalización económica, a su vez, ha traído una serie de nuevas exigencias y presiones por el lado de los países industrializados que se expresan en un creciente proteccionismo y barreras para-arancelarias que afectan directamente a los países latinoamericanos; una reducción de la soberanía del Estado y sus políticas públicas; el afán de estandarizar, que se presenta como un proceso aleatorio al sistema de valores y a la supervivencia cultural de los pueblos y naciones; el surgimiento de las empresas transnacionales, impulsadas por los

estados, como los principales actores de la economía mundial; y la regulación del comercio y las finanzas por organismos supranacionales.

Abordamos el presente trabajo a partir de este escenario y nos planteamos como objetivo general determinar cómo las empresas latinoamericanas han logrado internacionalizarse. Igualmente, nos interesa establecer cómo dicho poder comercial y de inversiones impacta en los países receptores y qué nuevas situaciones ha suscitado. Para ello, en primer lugar, auscultamos cómo han ido escalando las empresas y los países el largo camino de la conquista de los mercados, lo cual nos lleva a esbozar las líneas básicas de una teoría que explique cómo evoluciona el comercio internacional y de qué manera actúan los países en el desarrollo de su comercio exterior. A partir de ella, analizamos el esfuerzo exportador de América Latina y el proceso de internacionalización desde una visión particular del ciclo concadenado de la actuación de un país en los mercados externos. Particularmente, intentamos responder y precisar lo que significa el impacto del comercio y la inversión en los países receptores y cómo el desarrollo del comercio internacional puede llevar a la interferencia política. Posteriormente, exponemos las condiciones particulares que las empresas transnacionales latinoamericanas tienen y que no son similares a las que operan en sus mercados internos.

Las empresas transnacionales son los agentes efectivos y dinámicos en los mercados y tienen características y formas de actuación propias. Por ello, se hace un recuento sucinto de la experiencia latinoamericana en el proceso de internacionalización; se exponen criterios básicos para un planeamiento estratégico internacional que posibilite a los agentes económicos actuar con mayor eficiencia en escenarios altamente competitivos y concurridos; y, finalmente, se sugieren algunas políticas nacionales para facilitar el comercio y la inversión intralatinoamericana de una manera más solidaria y pacífica, de modo que se evite la creación de conflictos por medio de la definición de sectores económicos restringidos a operadores cuya concurrencia pueda generar alteraciones en la convivencia pacífica de las naciones.

Al culminar este libro, queremos expresar nuestro particular reconocimiento al profesor Nissim Alcabés, de la Universidad ESAN, por sus oportunos comentarios y sugerencias a la presente investigación.

Igualmente a los señores profesores Jürgen Samtleben, Jan Schmidt y Jan Kleinheisterkamp, del prestigioso Instituto Max Planck (Hamburgo), quienes me permitieron seguir profundizando los criterios expuestos en el primer capítulo.

Reconocimiento a los señores profesores Dr. José Gómez Carrión y Dr. Julio López Mas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes, desde diferentes ángulos, hicieron factible la culminación de esta obra.

En igual sentido a las señoras profesoras Julia García P. y Luz María Muñoz, de la Universidad Los Libertadores (Colombia), quienes apoyaron la presentación pública de muchos de mis trabajos sobre comercio internacional.

Gratitud al embajador Óscar Maurtua de Romaña por su aliento y simpatía en nuestras tareas de investigación. Igualmente a los embajadores Eduardo Llosa Larrabure y Hernán Couturier.

Aníbal Sierralta Ríos

Lima, octubre 2005

CAPÍTULO I

COMERCIO INTERNACIONAL Y EXPLICACIÓN TEÓRICA

El fenómeno de las sociedades transnacionales y la internacionalización de las empresas es posible abordarlo como una reciente realidad del crecimiento del comercio mundial que llega a competir con los estados, como un nuevo modelo de gestión administrativa o como un desafío para el esfuerzo exportador latinoamericano. Sin embargo, para poder entenderlo y avizorar sus consecuencias, es necesario hurgar en la forma y el momento en que estos recientes agentes económicos lograron adquirir ciudadanía en el mundo. Su nacimiento y desarrollo ha estado emparejado con cada uno de los jalones exportadores que han efectuado los países dentro de un escenario comercial que no es el mismo que existía en el siglo XVIII, cuando se empezó a entender y estudiar el comercio internacional. Hoy, el desarrollo vertiginoso, sorprendente y profuso de la tecnología de la información muestra características nuevas y constantemente cambiantes, de tal manera que las empresas globales poseen otros desafíos y tienen intereses particulares frente a los de los otros operadores o agentes.

1. EL MARCO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

El comercio internacional es el intercambio de mercancías y servicios entre diferentes países, pero es también —qué duda cabe— la circulación de corrientes financieras, tecnología e inversión. A ello debe añadirse la circulación de garantías, títulos y créditos que han traído abajo conceptos tan antiguos como la idea de que la hipoteca es la reina de las garantías, ya que esta ha sido superada en eficiencia y agilidad por las técnicas de *securitización* o de *titulización*. De esta manera, el actual comercio internacional conlleva un aspecto mercantil, como es la exportación propiamente dicha, pero también involucra elementos financieros, como es el caso de los contratos *turn-key* o «llave en

mano», donde el monto de los flujos financieros, los *performance bond* o las «garantías a demanda» son más significativas que la operación física de traslado o exportación de equipos, maquinarias o insumos. Todo ello nos lleva a la conclusión de que tanto comercio como los servicios y la inversión, son fases de una misma operación internacional.

Ese flujo de mercancías, servicios, financiamiento y garantías se hace a través de países que tienen sistemas y regímenes jurídicos distintos, así como culturas e historias diferentes. De esta manera, junto con las mercancías y la inversión, se intercambian aspectos culturales y tecnológicos, ya sea dentro de la comercialización o *marketing*, cuanto en la propia mercancía o servicio, que, luego, ingresa o se radica en otro mercado que también tiene sus propios sistemas jurídicos. Hay importantes elementos culturales del exportador o del inversor que están presentes en sus operaciones y que se introducen en la cultura del país comprador o nación anfitriona de las inversiones. Estos elementos impactan o alteran los aspectos culturales de dichos países y, en muy contados casos, se produce una fusión o asimilación cultural. Tanto el exportador como el inversionista huésped buscan consolidar su presencia en determinado mercado y, lo que es más, su crecimiento y fortalecimiento, ya que está implícito en la naturaleza y propósito de cualquier empresa o conglomerado económico el dominio del mercado con el fin de asegurar y proteger su inversión, así como percibir los lucros proyectados. Por su parte, el país anfitrión se ve impactado por actitudes, modelos contractuales, comportamientos y prácticas que pueden violentar sus costumbres, identidad y estructura económica frente a la competencia externa, cuando no su estructura política o administrativa. Cada nivel o etapa del comercio internacional crea, a su vez, áreas de conflicto en su afán de posicionarse en el mercado, sin que ese, necesariamente, sea su interés particular, debido a diferentes regímenes legales, nacidos de los diferentes sistemas jurídicos que existen en el mundo y que contienen respuestas distintas a cuestiones contractuales como, por ejemplo, la buena fe, los intereses y el concepto de daño.

El estudio del comercio internacional ha sido hecho desde diferentes ángulos: desde el punto de vista de la ciencia económica pura, interesada por el desarrollo y el crecimiento, así como desde la preocupación de las ciencias administrativas y del *marketing* en particular. También se ha realizado desde la perspectiva de la ciencia política para referir las distintas corrientes y grupos de presión que entran en juego. El Derecho, en tanto, ha dedicado interés preferente al proceso del comercio internacional a través del estudio de las figuras contractuales, las empresas transnacionales y los nuevos modelos comerciales tendientes a asegurar el interés de los operadores y equilibrar las prestaciones.

Sin embargo, hay aspectos importantes que deben ser considerados para poder entender a plenitud la exacta dimensión del comercio mundial: los actores o agentes (empresas y Estado) y la cultura, cuyas tenues líneas transitan por cada uno de los canales de comercialización, los estilos gerenciales, los modelos contractuales y las políticas de internacionalización que diseñan las empresas y los países, todo lo cual impacta cuando penetran comercialmente en los estados receptores o anfitriones. Debe determinarse cómo los empresarios perciben el mercado y qué tecnología decisoria emplean cuando resuelven internacionalizarse, es decir, debe especificarse lo que algunos llaman cultura exportadora, que involucra desde la percepción de los mercados externos, hasta la forma de organizar, administrar y orientar las unidades productivas hacia los países de destino. Esta se expresa mediante la interacción de dichas culturas empresariales y los distintos objetivos que tienen las empresas transnacionales cuando se radican en determinados mercados.

Las empresas generan y viven en un mundo de competencia. Para dominar el mercado, requieren de plena libertad con el fin de que circulen los bienes y servicios atravesando las fronteras, sin barreras legales, así como para que los flujos de capitales puedan dirigirse sin limitaciones hacia los recursos naturales o materias primas y las fuentes de trabajo baratas. Todo ello requiere de una adecuada protección al libre mercado, inversión y mecanismos convenientes fuera de la esfera jurisdiccional para resolver eventuales disputas entre tales inversiones u operaciones con el país receptor.

El comercio y las inversiones, en sus variadas formas, constituyen rasgos característicos de nuestra época. Su intensidad se hace sentir en la vida social de los pueblos y en su propia cultura, de tal manera que las corrientes de inversión deben considerar la forma en que la cultura de los países receptores las acepta, admite o rechaza. Este impacto también se hace sentir en el Derecho, ya que se precisa de reglas y normas que protejan la afluencia de capitales, medios para solucionar conflictos, mecanismos para protegerse de la acción imperativa del Estado, y leyes que propicien y aseguren un rápido retorno de sus capitales. Los fenómenos cada vez más cambiantes del comercio internacional demandan, pues, una respuesta del Derecho, desde que este intercambio se realiza entre estados soberanos con distintos regímenes y sistemas jurídicos. Y así ha ocurrido en cada nivel de desarrollo comercial, lo que ha involucrado cambios también en el Derecho, que se ha ido adaptando a los nuevos fenómenos y ha dado soluciones mediante criterios de armonización legislativa, limitaciones a la soberanía estatal y nuevos modelos en la relación vendedores-compradores. También se manifiesta en la administración de las empresas, ya que la tecnología decisoria es diferente cuando

se opera dentro de un mercado doméstico que cuando se hace en otros con disímiles niveles de desarrollo tecnológico y administrativo. Las empresas que se internacionalizan precisan, además, de un medio cultural y estabilidad política que posibilite proyectarse en un horizonte dado de tiempo, debido a que interactúan en los niveles de decisión política del país anfitrión. Hay, pues, una relación comercio-inversión-cultura. El estudio de esta ecuación plantea la necesidad de una teoría que explique cómo evoluciona el comercio internacional y todos sus componentes, principalmente las empresas, así como los mecanismos que se desarrollan para ingresar en el mercado global y la manera en que consolidan su presencia escalando etapas, con el fin de fortalecerse e incrementar sus beneficios.

Todas las teorías que buscan explicar el comercio internacional parten de una realidad concreta: las cuestiones básicas de la producción y la forma como se articulan los diferentes factores, sin la participación del dinero o con él, con el fin de precisar cuáles son las mercancías que se exportan o se importan y a qué relación de intercambio. Algunas de ellas, luego, pasan a dar una explicación de ese flujo de bienes y servicios cuando hay interferencias originadas por las monedas, por el Estado o por los costes comparativos y la acción de la demanda. De esta manera, las actuales teorías, excelentemente fundamentadas y argumentadas, dan una explicación sólida y clara de las cuestiones sobre el tipo de mercancías que se comprará o venderá, el precio al que se comercializará y la opción que tiene un país para operar en los mercados externos. Sin embargo, no conocemos una teoría que explique cómo ese comercio inicial va desarrollándose y qué niveles o etapas va alcanzando cuando se incrementa el flujo de tales mercancías, ni tampoco que explique la acción que cumplen las empresas cuando inician su proceso de internacionalización.

Conviene, entonces, a manera de referente liminar, exponer, resumida y brevemente, las teorías del comercio internacional para, luego, intentar una explicación completa y ordenada de hechos o fenómenos como una fuerza o dinámica del intercambio, que va transitando por diferentes etapas o niveles, en la medida en que se acrecienta la relación y la competencia por conquistar los mercados se hace más exacerbada. Es decir, conviene intentar una explicación de un comercio dinámico en el que las empresas, como principales y directos actores, y los estados, como promotores y sostén de gestión, diseñan estrategias de penetración comercial.

2. LAS TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Una teoría es una explicación de una realidad compleja a través de un conjunto sistematizado de ideas y hechos que posibilitan entenderla y brindan instrumentos para actuar en medio de ella. Así, a partir del siglo XVIII y, a medida que los países empezaron a actuar en un escenario de intercambio mercantil, se hizo necesaria una explicación de ese flujo creciente. De esa manera, la interpretación frente a una misma realidad ha dado origen a teorías distintas como la teoría clásica, la teoría de las ventajas comparativas, la teoría neoclásica y la reciente teoría de las ventajas competitivas.

2.1. La teoría clásica

Esta teoría se estructura a partir de las ideas filosóficas del empirismo, de los enciclopedistas franceses y de la filosofía de la Ilustración, las cuales tuvieron aplicaciones en los campos sociales, legales y económicos, y originaron el librecambismo. El liberalismo invadió todas las esferas de la vida social. La economía política no podía escapar a esta corriente de pensamiento; por ello, los fisiócratas creyeron encontrar el principio fundamental que rige todo el proceso productivo, que se condensa en la frase «dejar hacer, dejar pasar; el mundo va por sí mismo» (*laissez faire, laissez passer, le monde va de lui même*).

Los fisiócratas surgieron en Francia a mediados del siglo XVIII a partir de los trabajos de François Quesnay, quien fue secundado, luego, por sus discípulos Dupont de Nemours, Mercier de la Riviere y Anne-Robert Jacques Turgot. A partir de sus planteamientos, el liberalismo económico comenzó a tener una posición definida en Inglaterra y Francia, sobre todo en el primer país, cuyo desarrollo industrial y progreso técnico dio argumentos a sus teóricos, aunque todo ello no era sino la aplicación mecánica de los recientes inventos, cuyos frutos más ostensibles fueron el empleo de técnicas productivas que aumentaron el requerimiento de bienes y servicios destinados a la producción y crearon, a su vez, una demanda para la inversión de las ganancias, transformándolas en acumulación de capital. El desarrollo industrial aumentó la demanda de bienes y servicios destinados a la producción, lo que propició, como consecuencia, una mayor acumulación de capital.

El excedente económico generado por el creciente industrialismo fue aplicado para fines productivos. La burguesía industrial, a diferencia de la burguesía comercial del período mercantilista, dispuso de mayores oportunidades e incentivos para la acumulación de ganancias transformadas en bienes de producción. Tal situación relegó a los

metales preciosos a su función natural de servir como medio de cambio, en tanto que el Estado fue siendo cada vez menos gravitante. El comercio exterior libre de trabas resultaba ser la consecuencia necesaria del industrialismo de la economía inglesa que el Estado se encargaba de prohiar por todos los medios.

Los fisiócratas sentaron de esa manera las pautas del individualismo económico, que reclamaba plena libertad de trabajo, de comercio y de competencia. En general, reclamaban absoluta libertad para el desarrollo de la vida, ya que el derecho natural es la base de toda normatividad humana. Su filosofía influyó en Francia y particularmente en Inglaterra.

Así, las riquezas de las naciones se consideraron un fenómeno natural que los seres humanos producían espontáneamente, a condición de no interferir su libre acceso. La política del Estado consistía en abstenerse de participar en ese juego de las fuerzas económicas a fin de que la acción del mercado fluya sin ninguna interferencia por parte de unidades administrativas o individuos. De esa manera se sostenía que el libre actuar de las personas, guiadas por su ley natural, produciría los mejores y mayores resultados. La ley de la oferta y la demanda, entonces, se erigió en regla suprema de las actividades productivas y comerciales. En lo productivo conducía, bajo la acción de la libre competencia, al mejor empleo de los recursos, encauzándolos hacia aquellos sectores de la actividad económica en los cuales su rendimiento resultaba más provechoso. En lo comercial consagraba la prevalencia del mercado cuando la oferta superaba a la demanda, originando el descenso de los precios de las mercaderías. Esto impulsaba, a su vez, a que los productores disminuyeran la oferta en el grado necesario para igualarla con la demanda; luego, si esta era mayor que la oferta, los precios subían y se incrementaban las ganancias, estimulando la producción hasta ajustarla posteriormente con la demanda¹.

Un orden natural, decían, lo preside todo. Respetar ese orden es la mejor política que se debe seguir. Adam Smith aceptó este principio y consideró la ley natural como la ley fundamental del progreso indefinido. Su aplicación práctica se cristalizó mediante la adopción de una política librecambista en el campo internacional que fue propugnada por David Hume, David Ricardo y, principalmente, John Stuart Mill.

John Stuart Mill, en su texto *Principios de economía política*, formula la teoría clásica del comercio internacional. En ella señala que el comercio internacional posibilita:

¹ TORRES GAYTAN1985, 68 y ss.

- El empleo más eficiente de las fuerzas productivas del mundo. Así, si dos países que comercian entre sí resolvieran producir lo que cada uno compra, ni la mano de obra ni el capital de ninguno de ellos sería tan productivo y ninguno obtendría de sus industrias la cantidad suficiente de mercancías como ocurriría si cada uno decidiese producir aquello para lo que realmente es más apto. Vale decir, producir aquello para lo cual se tiene condiciones y ventajas: en otras palabras, «zapatero a tus zapatos».
- Abaratar la producción, lo que determina que el consumidor sea, en última instancia, quien se beneficia, ya que cada país producirá aquello en lo que tiene más ventajas.
- La penetración de una empresa en otro país le permite ampliar su mercado y, en consecuencia, mejorar su proceso de producción para llegar a niveles de competitividad.
- La apertura de un país a nuevos productos y medios de comercialización que, hasta entonces, estaban considerados fuera del alcance de su población. Esto funciona como una especie de revolución industrial en una nación cuyos recursos estaban anteriormente sub explotados debido a la falta de energía e interés de la población. De esa manera, esta se verá incentivada a esforzarse más para satisfacer sus nuevos gustos y hasta para ahorrar con el fin de satisfacer más plenamente esos gustos y las necesidades que se presenten en el futuro.

2.2. La teoría de las ventajas comparativas

La teoría de las ventajas o de los costos comparativos fue desarrollada por Robert Torrens y, subsecuentemente, por David Ricardo, a comienzos del siglo XIX, en su libro *Economic Principles and Taxation*. Esta teoría afirma que el comercio exterior de un país puede generar algunas ventajas relativas, aun cuando su productividad sea inferior en términos absolutos en cada sector de producción, con respecto al país con el que intercambia. La ley de costos comparativos es la que gobierna el comercio exterior y la división internacional del trabajo. De acuerdo con esta ley, el comercio exterior puede ofrecer ventajas a cada participante en todos los países y contribuir, así, a la intensificación de la productividad del trabajo.

Karl Marx aceptó el núcleo racional de la teoría de los costos comparativos en un Estado que, aun con desventajas absolutas observadas en la productividad de todo su sector productivo, puede beneficiarse del mercado exterior. Al mismo tiempo, criticó fuertemente la apología del libre comercio capitalista expuesta por Ricardo como base

de su teoría y expresó que, bajo condiciones capitalistas, el comercio mundial ofrece a los países más desarrollados una oportunidad para explotar a los menos desarrollados y reducirlos al estatus de oferentes de materias primas y productos alimenticios más baratos.

Ciertamente, David Ricardo, en su teoría de los costos comparativos, despreció el hecho mutuamente ventajoso de la división del trabajo para promover el desarrollo económico de todos los países participantes, el cual podría descansar en forma exclusiva sobre las invariables ventajas comparativas heredadas del pasado. Esta fue una interpretación estática de las ventajas comparativas que lo llevó a exponer el ejemplo según el cual «El vino podría ser producido en Francia y Portugal, el trigo en los Estados Unidos y Polonia, mientras que los productos de ferretería e industriales deben ser producidos en Inglaterra».

En efecto, los bienes y las riquezas de la naturaleza, así como los talentos, no han sido distribuidos por igual en todo el planeta ni entre todos los hombres. La costa del Perú es rica en recursos pesqueros pero pobre en recursos hídricos para la agricultura y, por ende, para la ganadería, que solo se ve favorecida cada cuatro años con abundantes lluvias en el norte —Piura y Tumbes— que permiten almacenar los pastos para los cuatro años siguientes; en tanto que los Andes contienen una inmensa riqueza mineral. Algunos otros países son pobres en recursos naturales. Japón, por ejemplo, no tiene petróleo, carece de grandes áreas para el cultivo extensivo y sus habitantes pagan hasta US\$ 30 por un melón amarillo y US\$ 7,32 por una papaya, en tanto que el habitante del Perú o Brasil solo tiene que abonar US\$ 2 o US\$ 0,95 por el mismo fruto, extraído del mismo suelo y por las mismas manos. Sin embargo, el peruano o el brasilero tienen que comprar una videocámara por un equivalente de ocho salarios mínimos vitales o US\$ 800.

Por otro lado, la habilidad de los habitantes también es un factor que influye en la mayor o menor ventaja para exportar, así como la educación formal y técnica de los trabajadores, el sistema de transporte y movilidad social, el grado de desarrollo tecnológico y la concepción del comerciante. Las jóvenes de 16 a 18 años de la región de Córdoba (Argentina), por ejemplo, tienen mayor habilidad para el corte y la selección de las uvas que se producen en dichas tierras que las del altiplano boliviano, pero estas últimas tienen creatividad para los tejidos de lana. Cuando *Texas Instruments* diseñó su proyecto de exportación de calculadoras, su fábrica de Taiwán programó un período de cuatro meses de entrenamiento para el personal femenino encargado del ensamblaje de los productos; sin embargo, a las cinco semanas de asistencia, todo el equipo humano

entrenado estaba en aptitud de producir, lo que determinó el adelanto del proyecto.² Los comerciantes de Cajamarca (Perú) no venden la totalidad de su *stock* de una sola vez, pues, para ellos, el acto de vender tiene también un contenido de vinculación social; por tanto, prefieren vender a muchas personas durante un largo período. Como resultado de estas diferencias, algunos países pueden producir ciertos productos mejor y a un menor costo que otros. Así, pues, las diferencias en el costo de los factores de producción, en la fabricación en escala, en las disimilitudes educativas y tecnológicas, y aun en los gustos propician el incremento del comercio internacional.

El flujo del comercio y de las inversiones surge de una ventaja económica que un país o región tiene sobre otro en la producción de determinado bien o servicio. Es decir, producir soldadura de plata o tractores puede tener, para un país, menor costo que para otra nación, la que a su vez deseará negociar para satisfacer algunas otras necesidades. Si esta tiene ventajas absolutas en otros productos —como bálsamos, ácidos o automóviles—, es claro que existirá una base para el intercambio.

Este proceso acusa claras limitaciones, ya que quien produce soldadura de plata, por ejemplo, puede no tener disposición ni deseo de adquirir bálsamo. En la práctica, estas ventajas absolutas y sus condiciones de demanda se complementan adecuadamente. Y así, nuestro razonamiento se habrá entabado. Afortunadamente, la economía tiene una receta: «[...] para una nación, puede ser racional y económicamente provechoso importar mercancías que ella misma podría producir a un costo más bajo que otros países —esto es importar mercancías en las cuales tengan ventajas absolutas en costos de producción—».³ Esta es la teoría de las ventajas comparativas, que explica la existencia del comercio internacional.

También es provechoso el intercambio cuando uno de los países puede producir todas las mercancías más baratas que otro, siempre que existan diferencias relativas al producir los distintos bienes en los dos mercados. De esa manera, podría darse el caso de un país latinoamericano que tenga una ventaja comparativa en la producción de bienes en los que es relativamente más eficiente y viceversa, en tanto que un país industrializado hallará razonable especializarse en aquellas mercancías en que su ventaja absoluta es relativamente mayor y, a su vez, comprar en el país subdesarrollado, que posee la mayor desventaja absoluta.

² SIERRALTA RÍOS 2004, 14.

³ HAYS, KORTH y ROUDIANI 1974, 52.

Tal vez la forma más gráfica de explicar esta vieja teoría de las ventajas comparativas o de los costos comparativos es el tradicional ejemplo que plantea Paul Samuelson: el caso del abogado que es el mejor de todos los de la ciudad y al mismo tiempo es también el mejor mecanógrafo.⁴ La lógica nos dice que el abogado se dedicará al ejercicio del Derecho y dejará la mecanografía para una secretaria, pues en la primera actividad su ventaja comparativa es muy grande como para dedicarla a actividades mecanográficas, en las que si bien la secretaria tiene una ventaja absoluta, su ventaja es relativa con respecto a la secretaria, quien, a su vez, tiene una desventaja relativa menor en mecanografía. Es decir, relativamente hablando, la secretaria posee una ventaja comparativa en la mecanografía y una desventaja en el Derecho, aparte de la posible sanción por ejercicio ilegal de la abogacía.

2.3. La teoría neoclásica

La escuela neoclásica, como elaboración posterior a la escuela clásica, recoge lo esencial de la teoría de las ventajas comparativas pero sustituye la teoría valor-trabajo por el estudio de los aspectos de la distribución basados en el principio de que cada factor contribuye al proceso productivo con un aporte marginal. De ahí, concluyen el cambio ideológico consistente según el cual todos los factores tienen su remuneración natural respectiva: renta para la naturaleza, salario para el trabajo e intereses para el capital.

En este sentido, la escuela neoclásica significa un cambio con relación a la escuela clásica, porque provoca un quiebre epistemológico en la ciencia económica ya que modifica el objeto de estudio que identifica el factor trabajo como generador de valores económicos para resaltar más bien el capital y obtener el máximo provecho neto de una dotación determinada de recursos productivos, con lo que se logra el equilibrio del sistema de manera espontánea, casi automáticamente, por la libre competencia en un mercado competitivo, que es el único mecanismo válido para asignar recursos escasos a través de un sistema de precios. Así, se llega a la importancia del precio hasta convertirlo en centro y guía de todas las decisiones.

El enfoque neoclásico se inicia a partir de la relación de cambio. Luego, continúa con las interacciones entre la oferta y la demanda para llegar a los términos de intercambio. Finalmente, analiza el aspecto crítico de la asignación de factores en cada función de la producción y arriba a criterios de elección expresados en las curvas de costos de

⁴ SAMUELSON 1966, 756.

oportunidad que, mediante su comparación internacional, buscan obtener el equilibrio, cuya base, concluye, corresponde al reciente nivel de entendimiento de esta teoría.

La relación de intercambio real se determina por la intensidad y la elasticidad de la demanda de cada país por los productos de otro país. Así, el comercio resulta positivo cuanto más intensa y elástica sea la demanda externa y menos elástica e intensa sea la demanda nacional por los productos importados. A partir de ello, se deduce que los precios relativos internacionales actúan como ley para que la producción de un país se intercambie por la de otros a los valores necesarios con el fin de cancelar, con el total de las exportaciones, todas las importaciones.

El equilibrio entre las exportaciones y las importaciones se conservará en el largo plazo debido a las variaciones de los términos de intercambio que sirven de mecanismo de ajuste de los desniveles ocurridos entre ellas. Por lo tanto, el valor de intercambio de las mercaderías entre los países se ajusta necesariamente a las cantidades recíprocamente demandadas. Tal adecuación se logrará por las fluctuaciones de los precios y los términos de intercambio o por la relación real de este. Simplificando el mecanismo, podríamos asumir, por ejemplo, que nos encontramos en una economía de trueque en la cual la relación real de intercambio es la cantidad de importaciones que se obtiene a cambio de las exportaciones. La equivalencia en valor de las importaciones con el de las exportaciones es la condición del equilibrio y se alcanza cuando las exigencias de cada país logran un múltiplo común de dicha relación de intercambio.

Se afirma que la elasticidad de la oferta puede compensar los movimientos de la demanda. Por lo general, cuanto mayor sea la elasticidad de la oferta y la demanda, la producción se adaptará en el corto plazo a las variaciones de la demanda en función de cambios en el precio o en el ingreso.

2.4. La teoría de las ventajas competitivas

Fueron dos los factores que impulsaron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que explicaran la competitividad y el comercio internacional. El primero destacó la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados debido al predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios; el segundo buscó actualizar la teoría de las ventajas comparativas frente a las nuevas realidades. Así, aparecieron nuevas explicaciones del comercio internacional: algunos lo entienden como un fenómeno macroeconómico; otros argumentan que depende de la disposición de la fuerza de trabajo barata y abundante; y otra teoría, en cambio, adujo la presencia de un

intercambio desigual entre el «centro» y la «periferia» de los países, es decir, entre los países industrializados y los que están en vías de desarrollo, como los latinoamericanos. Sin embargo, diversos países en nivel de subdesarrollo —como Corea del Sur, Taiwán y Singapur— han prosperado pese a las tesis sostenidas por algunas de las teorías mencionadas anteriormente, así como otras economías —como las de Inglaterra y los Estados Unidos de América— han experimentado cierta involución en algunas áreas productivas. Ello ha demostrado el carácter no lineal del desarrollo de la competitividad.

Michael Porter publicó, en 1990, su libro *The Competitive Advantage of Nations*, en el que desarrolla una nueva teoría que versa acerca de la manera en que compiten las naciones, las provincias y las regiones, y se pregunta cuáles son las fuentes de su prosperidad económica. Dicha teoría surge en el mismo momento en que se plantean, dentro de los lineamientos del Consenso de Washington, las nuevas líneas de desarrollo, inversión y apertura de mercados que signaron los últimos años del siglo xx y que afectaron a toda América Latina.

La competitividad de un país, hasta antes de la teoría de las ventajas competitivas de Porter, se había explicado a través de la teoría clásica de las ventajas comparativas, que pone énfasis en la abundancia de recursos naturales y en los factores de producción. A fines del decenio de 1980, esta teoría no pudo explicar el desarrollo de las economías industrializadas, ya que la competencia en los mercados no es perfecta, pues tanto empresas como gobiernos actúan afectando los flujos comerciales y, por tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia, también pueden sufrir alteraciones las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Porter, partiendo de las ideas de Smith, destinadas a elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de la población de un país, reformuló la definición de competitividad y la apartó de la noción de competitividad nacional, que caracterizó el planteamiento de Smith y la hizo depender, en cambio, de la productividad, la cual se refiere a la manera en que se pueden utilizar los factores de la producción —mano de obra, naturaleza y capital— o los insumos, de tal suerte que los recursos de una nación puedan ser maximizados. La productividad está, pues, en manos de las industrias o empresas de un país. Se establece, así, una relación entre la competitividad de este y la capacidad de sus empresas para llegar exitosamente a los mercados internacionales. De esa manera, la única forma de mantener una ventaja competitiva en el ámbito internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de producción, es decir, adquiriendo nuevas tecnologías.

La competitividad se maneja, así, en términos de la capacidad de ocupar y liderar los espacios más dinámicos del mercado en proporción cada vez más creciente. En el caso de los países, esta les permite captar, mantener e incrementar mercados nacionales, regionales, subregionales, internacionales y globales, y, sobre tal base, elevar el nivel de vida y el grado de bienestar de su población.

Porter planteó tres preguntas básicas para desarrollar su teoría: ¿por qué algunas naciones tienen éxito en industrias internacionalmente competitivas?, ¿qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?, ¿por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares? Para responder a estas interrogantes, consideró cuatro premisas claves: la primera es que el nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria —inclusive entre los distintos segmentos industriales—; la segunda considera que las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas, primordialmente, a través de la innovación tecnológica; la tercera es que las empresas que crean ventajas competitivas en una industria en particular son las que, consistentemente, mantienen un enfoque innovador, oportuno y audaz, y explotan los beneficios que esto genera; y la última admite que es típico de las empresas transnacionales competitivas realizar parte de sus actividades dentro de la cadena de valor fuera de sus países de origen, con lo que capitalizan los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional que puede proveerles ventajas específicas.

Todo ello origina, según Porter, cuatro factores determinantes: la dotación del país en cuanto a cantidad y calidad de los factores productivos básicos —fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura—, así como las habilidades, los conocimientos y las tecnologías especializadas determinan su capacidad para generar y asimilar las innovaciones. La naturaleza y calidad de la demanda interna exigen nuevas condiciones al aparato productivo nacional, razón por la cual los consumidores presionan a los ofertantes con sus demandas de nuevos artículos.

Todo esto determina la existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, relacionadas tanto horizontal como verticalmente, y que impulsan la competitividad por medio de una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación a lo largo de cadenas productivas. Así, se requiere la creación de un ambiente competitivo en el que todos estén comprometidos. Para ello, en el país, deben diseñarse condiciones particulares en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como

de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

Para todo ello, es necesario, por un lado, la intervención del gobierno y, por el otro, considerar los fenómenos de carácter fortuito para constituir el sistema que Porter denomina «diamante», cuyas características determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para internacionalizarse. Con este fin, Porter ideó tres acciones que permitirían a una empresa crear o mantener ventajas competitivas y, así, lograr una fortaleza de gestión internacional, es decir, una organización que genere productos o servicios que constituyan sustitutos entre sí. Esas tres estrategias genéricas posibles son mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas; crear un producto o servicio que sea percibido en toda la industria como único; y, finalmente, concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

3. HACIA UNA NUEVA TEORÍA

Las diversas teorías sobre el comercio internacional han indagado las causas y motivaciones del intercambio mundial a partir del supuesto de que estas relaciones se hacen espontáneamente y en un medio ambiente totalmente libre. Empero, ello no ha sido precisamente así; por el contrario, han estado marcadas por un control rígido de los compradores, por una articulación de los medios de pagos y una intervención poderosa de nuevos agentes.

Las metrópolis controlaban el comercio latinoamericano hasta antes de la Independencia, es decir hasta el primer cuarto del siglo XIX. Posteriormente, el régimen de patrón de oro concentró los medios de pago en una sola moneda y, luego, el surgimiento de empresas transnacionales creó un centro de poder económico y financiero que se enfrentaba, con frecuencia, al propio Estado.

El volumen de operaciones comerciales, las empresas transnacionales, los bancos y las corrientes financieras establecen determinada correspondencia con el país importador o receptor de la inversión y pueden ejercer sobre él un papel incentivador, innovador o también dominante, condicionante o determinante. Contribuye de modo decisivo a moldear las llamadas superestructuras como la cultura, la ideología, el derecho y hasta el concepto de nación, ya que precisan de un medio ambiente adecuado para establecerse, desarrollarse y alcanzar beneficios importantes. De esa manera, las

unidades económicas de gran porte, como las empresas transnacionales orientadas fundamentalmente al sector servicios (eléctricos, energéticos, financieros y de comercialización), pueden incentivar, dominar, condicionar y determinar el funcionamiento de las sociedades y también el tratamiento de la historia de los países en los cuales operan. Claro que esto no ocurre de manera inmediata, sino a través de un lapso dilatado, ya que es un proceso en el desarrollo del comercio internacional y del crecimiento de las inversiones. También es posible que dicha interacción sirva como fuente innovadora y propicie, así, que las unidades productivas nacionales, a través de la observación y las prácticas de las empresas transnacionales, la incorporación y desarrollo de tecnologías primarias, adquieran nuevos conocimientos para operar en los mercados o, incluso, exportar por medio de los canales de comercialización de las inversiones foráneas, es decir, propiciar la formación de unidades productivas que crezcan en razón de la mayor envergadura de las inversiones extranjeras. Sin embargo, también es posible que ocurran manifestaciones de dominio, condicionamiento o determinación de conductas que afecten las tradiciones históricas, las costumbres, los usos y prácticas, es decir, la cultura en general.

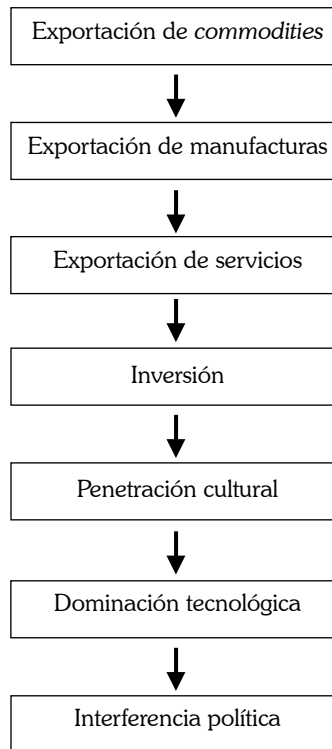
La evolución del comercio se realiza por la interacción de agentes económicos y de países que tienen propósitos diferentes y urgencias que cumplir en medio de un escenario de competencia que, frecuentemente, ocasiona lamentables fricciones debido a las diferencias culturales e intereses económicos, políticos y comerciales en juego, así como a las distintas etapas del desarrollo jurídico, económico y tecnológico en que se encuentran. Ese conjunto de fases o niveles en el desarrollo del comercio internacional en general se puede resumir en siete etapas:

- Exportación de *commodities*. Se refiere al período inicial de cada economía nacional, en el que se exportan recursos naturales o materias primas y transcurre, inicialmente, sin generar fricciones comerciales con otros países, ya que, usualmente, las economías primarias y monoexportadoras no compiten sino que atienden los pedidos de los grandes importadores.
- Exportación de manufacturas. Mediante un parque industrial básico, se empieza a exportar materias primas procesadas que contienen aspectos del derecho intelectual y que requieren de una respuesta del Derecho frente a los nuevos fenómenos del intercambio. En esta etapa, se inicia el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas.

- Exportación de servicios. Consiste en la actuación internacional por medio de actividades como transporte, almacenamiento seguro, servicios financieros y los propios canales de comercialización, los cuales permiten captar los excedentes generados por la venta de mercancías. En esta fase, empiezan a formarse las empresas transnacionales.
- Inversión. Ocurre cuando, superadas las anteriores etapas, se busca la radicación de bienes de capital y recursos expresados a través del establecimiento de plantas locales o la actuación en operaciones de coinversión en otros países, que, usualmente, son aquellos hacia los cuales se dirigió la acción comercial de las fases anteriores.
- Penetración cultural. Es la fase correspondiente a la adecuación de las unidades productivas y los modelos contractuales a la estructura de los países inversionistas con mayor presencia en los mercados internacionales y que intentan radicarse en un determinado mercado. En ella, se percibe con mayor nitidez la confrontación de los diferentes sistemas jurídicos que hay en el mundo y las nuevas categorías jurídicas.
- Dominación tecnológica. Es el nivel evolutivo en el cual un país logra poseer el mayor número de patentes, *know how* y conocimiento científico del cual depende el aparato productivo que se desarrolló durante el proceso industrial y que es necesario para impulsar la fase de exportación de manufacturas.
- Interferencia política. Es la última etapa y se da cuando las inversiones necesitan de un medio ambiente económico y político estable y duradero, que propicie el pleno desarrollo de sus inversiones y protección de sus capitales.

Cada una de estas fases se da secuencialmente en la medida en que ocurre un mejoramiento cualitativo de las operaciones comerciales y de sus estructuras empresarias. Sin embargo, no se pasa totalmente de una a la otra y se deja atrás la fase previa; frecuentemente, se llega a un nuevo nivel sin abandonar totalmente el anterior, ya que este le da un soporte. Así, un sector del aparato productivo se tecnifica y ocupa nuevas posiciones en los mercados en tanto otro queda retrasado en el rubro de exportaciones primarias anterior. Por ello, los países que emprenden acciones de exportación de manufacturas continúan vendiendo también materias primas e intentan ser exportadores de servicios para crear, así, los medios necesarios para dominar la logística de distribución física, el almacenamiento y el embalaje. Operadores y estados buscan transitar hacia nuevos niveles en un porcentaje significativo o un mejoramiento de la relación *commodities*-manufacturas y servicios, pues estiman que la siguiente fase genera mayores beneficios y expresa mejor presencia tecnológica. Después, buscan arribar a la etapa

Gráfico 1
Teoría evolutiva del comercio internacional



de penetración cultural que acondicione al país receptor a la oferta y requerimientos del inversor directo. Este período requiere, a su vez, de medios de información y control tecnológico como los servicios de teleinformación o transferencias de recursos electrónicos, es decir, un dominio de la tecnología para facilitar los servicios financieros y de logística de distribución física internacional como el manejo de carga, disposición de bodegas e información de demandas. Finalmente, la evolución producida por el poder de los agentes nos llevará a una nueva fase: la interferencia política.

3.1. La exportación de *commodities*

Así como las personas que carecen de experiencia, formación o instrumentos para trabajar solo pueden ofrecer su fuerza física como medio generador de recursos para sobrevivir, actuando como cargadores o limpiadores, los países que solo poseen materias primas dan sus primeros pasos en los mercados internacionales vendiendo u ofertando sus recursos naturales. Es la primera etapa o nivel en la relación con otros países mediante las exportaciones de materias primas, recursos naturales, *primary commodities*, *foodstuffs* o *raw materials*. Es la acción natural de un país que solo tiene las entrañas de su propia naturaleza física y no posee tecnología ni capital para transformarlas. Algo así como una persona que, sin tener formación ni entrenamiento, busca obtener recursos para subsistir y, entonces, tiene que recurrir a lo único que puede ofrecer y que le ha prodigado la naturaleza gratuita y milagrosamente: su mano de obra, su disponibilidad material, su fuerza y su energía.

Los países en desarrollo y, singularmente, las naciones latinoamericanas hasta la mitad del siglo XIX tenían una estructura económica basada en la agricultura y minería que era explotada, sustancialmente, por su población activa. De esa manera, sus exportaciones se concentraban únicamente en los productos primarios, en particular en uno o dos grandes productos básicos. Ello se mantuvo hasta muy entrado el siglo XX y llevó a algunos pensadores como Raymond Barre a calificar nuestras economías como primarias y duales, ya que en ellas predominaba la actividad primaria (agrícola y minera) dentro de dos estructuras yuxtapuestas: un sector precapitalista, basado en el trueque, y un capitalismo, particularmente extranjero, dedicado al comercio exterior.⁵ Sin embargo, aun este primer paso hacia los mercados externos no ha estado exento de obstáculos.

Como el comercio exterior, en su aspecto básico, es una relación, fundamentalmente, de vendedores y compradores, resulta explicable que, en la medida en que los primeros logran conquistar mercados, los compradores, inmediatamente, busquen mecanismos para obtener ventajas, proteger su producción industrial con precios de materias primas baratas y evitar la presencia significativa de los vendedores. Ello propicia que también se establezcan reglas y normas por parte de los países compradores con el fin de obtener el mayor lucro o disminuir sus egresos. Así, las naciones latinoamericanas, como reacción, establecieron mecanismos y políticas para resguardar el desarrollo de sus exportaciones básicas.

⁵ BARRE 1962, 16-25.

La independencia latinoamericana, consolidada en el siglo XIX, debilitó económica y políticamente a España y Portugal; eliminó las ataduras con un poder monopólico férreo; e hizo surgir nuevos actores en la demanda y control de las materias primas como Inglaterra, Francia y Holanda, que se convirtieron en las nuevas metrópolis y diseñaron un sistema comercial y legal destinado a mantener el control del comercio de aquellos bienes que les eran escasos pero, a la vez, necesarios para su aparato productivo. Ello explica por qué los países en vías de desarrollo, y los latinoamericanos en particular, han visto sus exportaciones de *commodities* —como hasta ahora— reguladas por gremios de compradores de fuera de la región, quienes diseñaron modelos contractuales sobre la base de los cuales podrían realizarse fácilmente las operaciones de comercio internacional como The London Corn Trade Association para el maíz; The Federation of Oils, Seeds and Fats Associations (FOSFA) para las operaciones de aceites y grasas; The Grain and Feed Trade Association (GAFTA) para sorgo y soya en granos; The British Wool Federation para las lanas; The London Rubber Trade Association para el caucho; The International Wool Textile Organization para las lanas; The General Products Brokers Association of London; The London Oil and Tallow Trades Association; The London Cattle Food Trade Association; The Hide Shippers and Agents Association; The Timber Trade Federation of the United Kingdom; The London Copra Association; The Refined Sugar Association Inc. para el azúcar; o el The Cocoa Association of London Ltd. para el caso de la cocoa.⁶

De esa manera, el comercio de materias primas estuvo, desde la Independencia hasta bastante avanzada la mitad del siglo pasado, regulado por gremios de importadores europeos situados en la *city* londinense. Ni los precios, contratos o esquemas de negociación eran cuestiones conocidas por los países latinoamericanos o articuladas por ellos dentro de una libre interrelación de intereses, debido a la inexistente formación de cuadros locales gerenciales y de técnicos en comercio internacional e investigaciones. Incluso, a fines del siglo XX, los expertos en esta área solo estaban disponibles en los organismos internacionales y los países carecían de ellos para diseñar sus políticas comerciales o ilustrar a los operadores en las nuevas técnicas de negociación o contratación comercial internacional. Por ello, podríamos decir que América Latina no vendía sino que se le compraba, sin poder siquiera argumentar términos de contratación, precio o condiciones.

⁶ SIERRALTA RÍOS y BAPTISTA 1992, 29.

Recién a partir del decenio de 1970, los países en vías de desarrollo, para hacer frente a las dificultades en los términos de intercambio y en la negociación contractual internacional, empezaron a formar bloques. Primeramente, fueron los Acuerdos Internacionales sobre Productos Básicos (AIPB), especie de cárteles; posteriormente, el Programa Integrado de Productos Básicos, estrategia de interdependencia global de cooperación entre los productores de materias primas; y, finalmente, las asociaciones de países productores de productos básicos, cuyas más significativas expresiones son la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP), el Consejo de Países Exportadores de Cobre (CIPEC) o el Grupo de Países Latinoamericanos Exportadores de Azúcar (GEPLACEA), que constituían instituciones formadas «[...] esencialmente por países productores y exportadores de materias primas cuyo propósito central es controlar, defender y proteger el mercado y los precios de dichos productos, asegurando ingresos remunerativos y estables para sus asociados».⁷

Las exportaciones de materias primas se han caracterizado por una explotación de la minería, la agricultura y la mano de obra del país de donde se extraían dichas mercancías, lo que implicó iniciales inversiones extranjeras y mano de obra tecnificada hacia el sector primario de las economías latinoamericanas, tanto para la labor extractiva cuanto para la comercialización, ya que las exportaciones de guano, caucho, salitre y azúcar, por ejemplo, se hacían mediante comercializadoras extranjeras. Así, los productores de lana peruanos, uruguayos y argentinos colocaban su producción en manos de *trading companies* europeas. En el caso del esfuerzo exitoso del estaño boliviano, su principal exportador, Leonel Patiño, tuvo que instalar una empresa comercializadora en Londres, pues los gremios de compradores de materias primas estaban domiciliados en dicha ciudad. De esa manera, los beneficios de las exportaciones de *commodities* se diluyeron por la intervención de los importadores, que no agregaban ningún valor a los *commodities*, sino que facilitaban su ingreso.

Las ganancias económicas de estas exportaciones afluyeron a las potencias europeas pero nadie podría asegurar que su reparto resultara equitativamente distribuido entre las metrópolis y sus representantes en la periferia, por un lado, y la periferia en sí, por otro. El poder de coacción y control de la metrópoli europea, la concentración del poder económico y la fuerza comercial en muchas de las industrias europeas dedicadas al comercio y la inversión exterior, así como la relativa debilidad comercial de las economías colonizadas, fueron los factores que se combinaron para dirigir los resultados de todas las negociaciones que tuvieron lugar para beneficio de los intereses europeos.

⁷ MARTNER 1982, 34.

Sucedió así incluso en los casos en que las ex colonias salieron mejor paradas de tales negociaciones, es decir, fue como si estas no hubieran existido.⁸

Ello explica el hecho de que todos los gremios formados para regular las negociaciones y la contratación de *commodities* estuvieran establecidos en Inglaterra, que, hasta antes de la Segunda Guerra Mundial, era el centro comercial más importante y con mayor presencia en América Latina. No olvidemos, por ejemplo, que los ferrocarriles argentinos propiedad de empresas inglesas llegaron a determinar, a través de la libre disponibilidad de sus líneas, el precio de los *commodities* más importantes, los granos, pues bastaba un almacenamiento forzado o una inmovilidad de los productos argentinos para que subiera el precio internacional de estos. La regulación de los precios no se hacía por la libre oferta argentina, sino por la intervención de las empresas ferrocarrileras inglesas que decidían lo que debían trasladar a los puertos del Río de la Plata y hacían depender, así, la economía argentina de lo que era conveniente para las empresas inglesas propietarias de dichos servicios de transporte. El contrato Grace, celebrado entre el Perú y los tenedores de bonos de la deuda externa, bajo presión del gobierno inglés a fines del decenio de 1880, concedió el transporte ferrocarrilero a empresas inglesas por 66 años (que, luego, se extendió a 99), la entrega de tres millones de toneladas de materias primas (guano) y el pago de 80 mil libras esterlinas durante 33 años.

América Latina sigue siendo un exportador significativo de materias primas a pesar de que algunos países —muy pocos— han ascendido hacia otras etapas del desarrollo del comercio exterior. Sin embargo, la gran mayoría aún depende de estos recursos naturales, sobre todo los más privilegiados por la naturaleza, pues no realizan ningún esfuerzo por exportar, sino que se les compra o, dicho de manera más dramática, se les viene a comprar. Tales ventajas absolutas han sido, paradójicamente, perniciosas principalmente después de la Guerra de Corea, ya que las economías en desarrollo, dotadas con abundantes recursos naturales, han crecido a tasas menores por habitantes que las que no disponen de ellos. Esto se observa, principalmente, en los países exportadores de recursos minerales.⁹

3.2. La exportación de manufacturas

El siguiente paso, una vez alcanzada cierta experiencia en la comercialización de *commodities*, es la exportación de manufacturas, que se logra cuando los países tienen una

⁸ HELLEINER 1972, 197.

⁹ SCHULDT 2005, 15.

clase profesional y empresarial forjada y tecnificada a través de sus contactos previos durante el período anterior de comercialización de *commodities* con otros mercados, así como la formación de un parque industrial incipiente constituido sobre la base y condiciones del sector primario exportador de la primera etapa. En América Latina, esta fase se inicia a comienzos del siglo xx, cuando las grandes empresas explotadoras de sus recursos naturales empiezan a montar industrias ligadas a sus actividades de exportaciones primarias como la refinación de azúcar, los tejidos a base de algodón y lanas, aceites vegetales y de pescado, neumáticos y productos de caucho, e industrias básicas de metales no ferrosos. Las organizaciones empresariales se construyeron a partir de las experiencias del sector primario con el que estaban vinculadas, en tanto que el Estado no mejoró su estructura administrativa ni estableció líneas de acción directa de promoción con el sector exportador.

El Perú, durante toda la primera mitad del siglo xx, fue una de las economías más abiertas en toda América Latina por su reducido abanico arancelario de bajos niveles, la falta de control cambiario y una estructura administrativa del Estado pequeña, sin preparación y que ni siquiera recaudaba sus tributos, ya que ello estaba en manos de una empresa privada, la Caja de Depósitos y Consignaciones.

Hacia 1960, la economía peruana era una de las más abiertas al comercio exterior a nivel latinoamericano. De los once países latinoamericanos considerados, el Perú era la segunda economía más abierta después de Bolivia —si es que el indicador usado es importaciones totales como porcentaje del Producto Nacional Bruto— y también la segunda después de Venezuela —si es que el indicador usado es el promedio de importaciones y exportaciones totales como porcentaje del PNB—. ¹⁰

Vale decir, Perú, Venezuela y Bolivia eran los países más liberales en el mercado exterior dada la casi nula intervención del Estado en su comercio exterior, pues, como señalan Daniel Schydłowski y Juan Julio Wicht, el Perú, hacia 1960, tenía «[...] una de las administraciones públicas y sectores públicos más débiles de América Latina». ¹¹

El incipiente sector exportador de América Latina se estructuró sobre la base del esfuerzo de sus propias empresas, que, con el significativo incremento de las exportaciones de *commodities* mantenidas desde el siglo xix, se vieron favorecidos por la demanda internacional originada por los requerimientos de las dos Guerras Mundiales y, más tarde, la Guerra de Corea. El Estado no tuvo participación promotora en este período.

¹⁰ ROJAS 1996, 29.

¹¹ SCHYDŁOWSKI y WICHT 1979, 36.

Después de la Guerra de Corea y la tecnificación de su clase empresaria, que había logrado comercializar directamente con otros mercados durante los dos períodos de las postguerras, se inició una política de industrialización dentro del modelo llamado de sustitución de importaciones, lo que creó nuevas fuentes de trabajo, un incipiente desarrollo tecnológico que se fue apreciando con la creación de las facultades de Ingeniería y de Química en sus universidades, así como la base de la acumulación de capital, y un deseo de disminuir la dependencia externa en la provisión de mercaderías y de tecnología. Este nuevo modelo surge ante una caída en la rentabilidad de las exportaciones de *commodities* y con el propósito de impulsar esa incipiente industria vinculada al sector primario exportador.

Este esfuerzo industrial fue generando, simultáneamente, procesos de aprendizaje e incorporación de una estructura gerencial adecuada a una economía manufacturera, así como también un entrenamiento de los operadores y de los agentes económicos, un marco institucional y regulatorio, y una organización empresarial volcada hacia el exterior. Dicha tarea dio frutos en América Latina, cuyas exportaciones de manufacturas crecieron a un promedio anual del 11% en el decenio de 1980 hasta inicios de la década de 1990, muy por encima del 6% de los países industrializados.

Ello se logró porque las industrias básicas, estructuradas para el mercado doméstico, se formaron en mérito a los recursos que generaban las exportaciones de sus materias primas. Tal situación —atractiva en un inicio— encasilló, posteriormente, a casi todos los países de América Latina en un cuello de botella al momento de salir a los mercados externos en razón de la significativa correlación sectorial cruzada existente entre el tamaño del país productor o el tamaño del mercado nacional y la participación de las manufacturas en el total de las exportaciones de manufacturas de otros países. Es decir, no había una capacidad física de exportación porque la mayoría de las empresas latinoamericanas habían sido diseñadas para el mercado nacional dentro de los criterios de sustituir las importaciones y reducir la dependencia externa.

Cuando las empresas decidieron salir hacia mercados ampliados, motivadas por procesos de integración, percibieron que tendrían más éxito en la exportación de productos semielaborados que en el de manufacturas terminadas y diferenciadas. Por ello, durante el decenio de 1970, se creó una serie de incentivos para coadyuvar al esfuerzo de construir una capacidad industrial u oferta exportadora. Así, se estableció una serie de organismos encargados de apoyar y promover al sector exportador. Los

más importantes y los que más duraron fueron los de Brasil, México y Chile, aunque también se debe mencionar el caso de Argentina, si bien su esquema de incentivos fue desmontado a comienzos de la década de 1990, de la misma manera que sucedió en el Perú. También se desarmó la asistencia internacional en capacitación y asistencia en la promoción de exportaciones, ya que los países industrializados restringieron sus aportes a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y a la Organización de Estados Americanos (OEA), que sostenían dos de los más importantes proyectos internacionales de asistencia técnica internacional: el International Trade Center (ITC), con sede en Ginebra, y el Centro Interamericano de Comercialización (CICOM), con sede en Río de Janeiro, pertenecientes al organismo mundial y regional, respectivamente.

El desarrollo de las exportaciones de manufacturas demanda tres consideraciones: un crecimiento industrial, un adecuado conocimiento de los canales de comercialización y una logística de distribución física que posibilite hacer llegar las mercaderías en oportunidad y precio a los mercados externos. Así, en un primer momento, el esfuerzo exportador de América Latina, una vez agotado el modelo de sustitución de importaciones, se articuló sobre la base de estas tres cuestiones, aun cuando, por la escasez de recursos, solo se centró en la parte industrial. Aparecieron, entonces, industrias ligeras establecidas, principalmente, en el ramo agroindustrial.

Posteriormente, cuando las empresas empiezan a operar exportando manufacturas, requieren de una estructura más sofisticada que implica diseñar una estrategia de comercialización que les posibilite ingresar con ventaja en los mercados externos, asignar recursos y talentos, establecerse y obtener ganancias. Muchas de esas estrategias se ejecutan con el aporte del Estado mediante una acción efectiva de su diplomacia; un adecuado sistema educativo; entidades promotoras; líneas de financiamiento a las exportaciones; o el esfuerzo conjunto del sector empresarial, las universidades y los organismos gremiales.

Todos los países latinoamericanos que se han consolidado en esta etapa (Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Costa Rica) han tenido un gran apoyo del Estado a través de asistencia técnica, financiamiento, exoneración tributaria, beneficios fiscales y administrativos, así como un buen soporte de sus universidades. En algunos casos, incluso, contaron con subsidios y asesoría especializada para sus empresas nacionales. Así, por ejemplo, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) de Chile, desde su creación en 1939, fue destinada a apoyar al sector exportador de dicho país, en el que otorgaba un subsidio por consultoría o asistencia técnica, e, incluso,

asesoría jurídica internacional, con el fin de potenciar la capacidad de las empresas nacionales cuando operasen o actuasen en el exterior. No es un secreto que muchos países subsidian a sus empresas para que puedan ingresar en los mercados; es práctica usual que, por lo demás, está legalizada por la propia Organización Mundial del Comercio (OMC). Así, tenemos el caso de los plásticos colombianos y el de las conservas, jugos y envases chilenos. El caso del Perú es diferente, pues es el único país de América que, a partir de 1992, ha dogmatizado el criterio de «no subsidio y no exoneraciones».

Y es que las exportaciones de manufacturas requieren, en sus primeros diez años, de una estrecha vinculación entre el sector privado, el Estado y la universidad. La investigación de mercados y la apertura de canales de comercialización necesitan de fuerte apoyo estatal, pues es una especialidad cuyo costo no está al alcance de las empresas de mediano porte que, como la mayoría de las unidades económicas latinoamericanas, han sido diseñadas para mercados pequeños y carecen de capacidad física, económica, administrativa y financiera que les permita indagar nichos de mercado, desarrollar nuevos productos y avizorar prácticas de *dumping* por parte de las empresas extranjeras que penetran en sus países para desplazarlas, así como también carecen de un esquema de protección de marcas.

El potencial exportador y la oferta exportable real requieren de un soporte financiero y de logística de distribución física integrada que posibilite un mayor margen de autonomía y de ingresos para los países, razón por la cual aquellos que ya han comenzado a establecerse en los nuevos mercados internacionales tienen que dar un paso más hacia adelante con el fin de consolidar el esfuerzo anterior de exportación de manufacturas. Ese nuevo paso tiene que ser, indudablemente, hacia el sector servicios, ya que ello reduce costos en rubros como transporte, financiamiento, embalaje, almacenamiento e, incluso, en el control de la cadena de distribución física internacional al disminuir los eslabones de esta y al permitir llegar a menores precios a los mercados ya conquistados. Así, se llega al tercer paso en la teoría evolutiva del comercio internacional: la exportación de servicios.

3.3. La exportación de servicios

A esta etapa de exportación de servicios o de intangibles llegan los países que han logrado una exportación de manufacturas significativa, han abierto canales de distribución en el exterior y necesitan facilitar la comercialización de dichas mercancías para aumentar los lucros de sus operaciones. En esta tercera fase, se desarrollan los servicios como el

transporte, las estructuras de comercialización propias, las fuentes de financiamiento y de seguros, el almacenamiento, el embalaje, el envasado y elementos facilitadores del comercio internacional como la logística de distribución física. También se desarrollan la supervisión de importaciones, exportaciones y el control de calidad; la construcción pesada; la prestación de labores de profesionales como los médicos, contadores, abogados, arquitectos y técnicos; la información y procesamiento de datos; e, incluso, la educación. Igualmente, están presentes los servicios eléctricos y de telecomunicaciones aunque en otro aspecto y con otros agentes.

Los países que alcanzan medios de tecnificación en el sector minero, industrial y energético empiezan a desarrollar los servicios de comercio internacional como una fase necesaria para consolidar la etapa anterior y como un soporte para su sector exportador. De esa manera, aparecen los bancos como un respaldo a las empresas por medio de la apertura de sucursales en los países donde están vendiendo o en aquellos que han sido considerados objetivos para una audaz penetración de mercaderías. Así, se completa el círculo del comercio exterior, debido a que, sin el respaldo financiero no es posible entender la cuestión comercial. Incluso, cuando esta se desenvuelve, a través de los supermercados o de las grandes tiendas de almacenes, se requiere de los servicios financieros que faciliten la actuación y el mayor volumen de las ventas en el mercado anfitrión o importador. Dichos servicios financieros logran captar el ahorro de los propios ciudadanos anfitriones, ya que, a través de las tasas de interés para la compra de productos en los citados canales de comercialización, alcanzan un mayor predominio en el mercado local. Además, operan, con frecuencia, bajo las formas de *factoring*. Así, compran a los productores nacionales sus mercaderías pagándolas a través de contratos de *factoring* que son operados por los propios bancos del país que está desarrollando o se encuentra en esta etapa comercial y que le significa, al productor nacional, un precio menor, ya que tiene que sacrificar un porcentaje de sus beneficios por la venta de sus facturas. Luego, las empresas comercializadoras (supermercados) venden los productos adquiridos vía *factoring* para, posteriormente, con tales recursos, comprar en su propio país productos nacionales al contado, con lo que logran mejores precios. Importan, así, de sus sedes o de los productores de su país, ingresan otra vez en los mercados anfitriones, desplazan a los productores locales y consolidan su presencia. Es decir, los fabricantes del país anfitrión se convierten, indirectamente —a través de operaciones de *factoring*—, en financiadores de las importaciones que llegan al mercado a menores precios, no necesariamente en operaciones de *dumping*, sino

con ventaja, pues las adquisiciones en su mercado nacional de origen se hacen al contado y, en consecuencia, a precios más favorables.

Esta práctica comercial de las grandes tiendas de almacenes y de los supermercados es el mecanismo de servicios más efectivo para la penetración mercantil y completa la relación comercial y financiera. A través de ella, las cadenas de supermercados extranjeras adquieren de los productores nacionales mercaderías (generalmente, hortifrutigranjeros) a bajo precio, les pagan en facturas a ser abonadas a 60 ó 120 días y, como el pequeño agricultor o empresario no tiene capacidad financiera, entonces, se ve obligado a vender sus facturas a empresas de *factoring* creadas por tales supermercados y bancos, quienes adquieren dichos documentos comerciales a un precio vil o menor del valor expresado en ellos. Ese diferencial, que es el plus beneficio, fortalece al sector bancario asociado con el de servicios de comercialización de los supermercados. Luego, estos adquieren, pagando al contado, productos de los fabricantes o productores de su país y les facilitan la colocación de sus mercancías en dichos canales de comercialización. Esa es la ventaja y la agilidad de actuar en la exportación de servicios a través de una cadena comercial que involucra supermercados, bancos y empresas de *factoring*. Existe una estrecha vinculación entre las comercializadoras (supermercados, grandes almacenes) y los bancos e instituciones financieras de un mismo país exportador que logra desplazar a las empresas locales que, al no tener esta base financiera, sucumben y desaparecen.

El VI Plan de Desarrollo Económico y Social de Francia decía, en su oportunidad, dentro de su política de comercio exterior:

La implantación de redes comerciales, así como de filiales en el extranjero, será facilitada mediante el desarrollo de sociedades comerciales, el perfeccionamiento y, eventualmente, la extensión de sistemas de financiamiento prioritario y la garantía de las inversiones. Por otro lado, se alentará la implantación del sistema bancario francés en el extranjero para que acompañe a las inversiones industriales y comerciales y participe más activamente en la atracción del ahorro local en beneficio de esas empresas.¹²

Se puede apreciar una secuencia natural: desde la conquista de mercados a través de las exportaciones de manufacturas y, luego, desde el apoyo de los servicios financieros hasta la inversión directa en el país importador.

¹² VI PLAN DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL 1971-1975, 23.

Los servicios de transporte y la logística de distribución física son un aspecto importante en la cadena de comercialización, pues afectan directamente el costo final de las mercaderías y son significativos de la presencia de un país a través de sus llamadas líneas de bandera. Por ello, los países asisten a sus empresas de transporte y les otorgan facilidades para contrarrestar la competencia externa. Por ejemplo, las compañías Braniff Airways y Pan American Airlines, de los Estados Unidos de América, fueron impulsadas por su gobierno para establecer rutas hacia el lado este y oeste de América del Sur con el fin de contrarrestar el éxito inicial de la empresa colombiana Avianca, que se había convertido en la única empresa que transportaba la carga y, fundamentalmente, el correo entre norte y sur del continente.

Las empresas que operan en el exterior necesitan un gran número de servicios agregados para consolidarse, como los estudios de marketing y contables, asesores fiscales y legales, y programadores de sistemas. Con frecuencia, resulta más barato y eficiente comprar los servicios especializados a proveedores externos que pueden capacitar a su propio personal.

El procesamiento de datos y las telecomunicaciones han reducido radicalmente el costo y el tiempo requerido para adquirir servicios de proveedores más distantes y ello ha complicado el escenario de transacciones. Así, aparecen las grandes cadenas de almacenes, hoteles, restaurantes, fuerza de trabajo temporal y bienes raíces. Hoy en día, se puede estructurar una fuerza de ventas constituida por operadoras telefónicas que, a través del computador, actúan desde Lima, Caracas, Bogotá o Asunción ofreciendo mercaderías producidas en China a compradores hispanoparlantes residentes en Los Ángeles, California o Texas. Para ello, una pequeña empresa establecida en los países importadores remite, vía Internet, a las operadoras en ciudades latinoamericanas, que solo requieren de una remuneración de US\$ 200 mensuales, un *mailing list* de consumidores de habla hispana. Dichas operadoras ofertan las mercaderías en su mismo idioma a ese inmenso mercado sentimental residente en las grandes ciudades estadounidenses, quienes sienten que están a la vuelta de la esquina. Registran el pedido y la pequeña sociedad formada por empresarios latinoamericanos lo atiende y les remiten por *courier* la mercadería vendida. Es decir, se trata de una larga operación en la geografía acortada por las telecomunicaciones.

El proyecto del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), alentado por los Estados Unidos de América, con el propósito de establecer una América Latina abierta comercialmente, ha expresado, en la Reunión Ministerial de San José (Costa Rica), celebrada en mayo de 1998, su mayor interés en establecer disciplinas para

liberalizar progresivamente el comercio de servicios, de modo que permita alcanzar un área hemisférica de libre comercio en condiciones de certidumbre y transparencia bajo dos aspectos: tratamiento de los servicios como bienes y pleno acceso al mercado de servicios por parte de las empresas transnacionales, así como la resolución de los problemas de operación al interior de los países latinoamericanos. De esa manera, las grandes transnacionales podrían actuar sin ninguna limitación desde afuera en cualquier mercado latinoamericano y sin que se les exija siquiera radicación de recursos, capitales o inversión en los países en donde actúan al amparo del nuevo concepto de «presencia comercial», que busca reemplazar el de inversión directa, tal como la doctrina, la legislación y el buen entendimiento lo exigen.

Un ejemplo de que el paso de las exportaciones de manufacturas lleva a escalar el de los servicios es el de la empresa chilena Ripley, que, a fin de agilizar e incrementar las ventas en sus tiendas de almacenes, estableció un sistema de financiamiento al consumidor final. Sin embargo, ahora, para consolidarse, incursiona en los servicios financieros con la creación de una tarjeta de crédito y de su Banco Ripley. Sigue, así, el mismo derrotero de su similar Falabella, que, ahora, domina el mercado de ropa, vestido y electrodomésticos en Bolivia y Perú.

Las empresas y los países ingresan al sector servicios empujados por dos factores: la inercia de penetrar y afincarse en los mercados externos y la reducción de los márgenes de ganancia ocasionada por la expansión de la competencia, que las hace buscar en los servicios la rentabilidad disminuida en la etapa de exportación de mercaderías. Aunque todavía es muy incipiente su desarrollo en América Latina, se puede apreciar que aquellos países que han tenido mayor éxito en las exportaciones de sus manufacturas, como Argentina, Brasil, Costa Rica, Chile y México, son igualmente los líderes potenciales en la exportación de servicios dentro de las economías emergentes. En el otro extremo, se puede observar que los países que menos han crecido en sus exportaciones de manufacturas también han experimentado un detrimento en el volumen de los escasos servicios que exportaban. Así, Perú, Paraguay y Venezuela han sido los únicos países latinoamericanos que han dejado de tener navieras y aerolíneas de carga nacionales y han perdido, en el decenio de 1990, sus compañías estatales. Mientras tanto, se han consolidado con éxito Lan Chile; Taca, que es un conglomerado de líneas liderada por Costa Rica; y TAM, una empresa de capitales brasileños que empezó sus vuelos internacionales a inicios de la década de 1980 y, hoy en día, es el único caso de nueva empresa aérea descollante en los últimos 25 años en el Brasil y en América Latina en lo que se refiere a tamaño e innovaciones.

3.4. La inversión

Posteriormente, cuando los servicios ya están establecidos y han alcanzado un buen nivel de desarrollo, tanto en el sector transporte, financiero, seguros y centro de distribución (cadenas de supermercados), y han dado un soporte facilitador a la consolidación de las exportaciones de manufacturas, se realizan las actividades de radicación de inversiones. Las inversiones extranjeras directas (llamadas IED), así como las indirectas, son una estrategia de internacionalización propia de las unidades productivas y de los países que han alcanzado un significativo volumen de exportaciones y, en consecuencia, un gran porcentaje de sus lucros depende de lo que generen los mercados externos donde estén operando. Allí, entonces, se hace aconsejable o es necesaria la inversión, de modo que ella es un paso secuencial dentro del dinamismo del comercio mundial.

El establecimiento en el país anfitrión con ánimo de permanencia requiere de un medio ambiente jurídico, económico, financiero y político que sea estable y duradero. Los países que ya han recorrido las diferentes etapas del comercio han adquirido una gran experiencia mercantil, están entrelazados con una cadena de servicios facilitantes de su comercio exterior y sus directivos se pasean con comodidad en los organismos internacionales, de modo que tienen la capacidad gerencial y la experiencia comercial para radicar sus inversiones en otras realidades e interactuar en diferentes espacios culturales.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada de lo que es inversión extranjera, ya que es un fenómeno cambiante con el desarrollo y crecimiento de un país, su línea común, a través de las escuelas clásica, neoclásica y keynesiana, nos lleva a admitir una ecuación ahorro externo-inversión que influye en el país receptor y que depende de las tasas de interés y capital. Sin embargo, lo que pretendemos entender y explicar en este trabajo es el momento en que este fenómeno se da y qué consecuencias conlleva. En ese sentido, como señala Gilles Bertin, la inversión es una de las formas de internacionalización del capital que se radica en un determinado país denominado receptor o anfitrión. Las empresas y los países que continúan en este proceso y que se encuentran en este estadio tienen que crear los mecanismos adecuados para que sus inversiones se consoliden y su sector empresarial pueda actuar en el exterior con la misma comodidad que si estuviera en su propio medio.

La radicación de inversiones es una etapa natural y consecuente a las demás, debido a que las unidades económicas requerirán disminuir costes, aprovechar los recursos naturales y la mano de obra disponible para alcanzar mayores niveles de producción y

de rentabilidad. La radicación de inversiones no siempre está representada por la instalación de fábricas. Puede graficarse a través de la explotación de marcas; el dominio de determinadas fuentes de producción para su propia industria; centros de financiamiento o créditos; la explotación de la propiedad intelectual; el control de los servicios básicos de la población como agua potable, electricidad y energía; y la infraestructura física de exportación. Esta etapa requiere un esfuerzo conjunto de las empresas y de sus estados, ya que precisa de políticas externas de sus países que actúen como promotores de sus gestiones y como escudos después. Ningún país podría dejar a la libre decisión y acción de los países receptores la suerte de sus inversiones externas. Pensemos que, cuando estamos hablando de inversiones, no nos estamos refiriendo al valor de una fábrica de US\$ 20 ó 15 millones, sino a un monto significativo de recursos colocados en países extraños, en diferentes áreas o actividades económicas, y cuya participación y acción puede afectar para bien o para mal la economía del país inversionista, de manera que, por la propia fuerza y peso de la inversión comprometida en un territorio extranjero, los gobiernos deben actuar diseñando políticas de desarrollo y de protección de sus empresas. Ningún Estado puede descuidar y dejar a la libre decisión de las fuerzas comerciales o a la política del país anfitrión la suerte de un monto de inversiones que muchas veces representa el 10% de su PBI. Sería una torpeza, pues ello afectaría, para bien o para mal, su propia economía y el bienestar de su población, que es el fin fundamental de cada Estado. Luego, se quiera o no, los países huéspedes tienen que cuidar de sus inversiones en ultramar mediante acuerdos bilaterales de protección de inversiones, estrategias de negociaciones cooperativas y una estrecha vinculación, cuando no influencia, con los niveles de decisión política interna. Algunos otros utilizan para estos fines incluso mecanismos demostrativos de poder bélico. Muchas empresas y países actúan a través de los bancos, fondos de inversiones o empresas administradoras de pensiones (AFP), que invierten y captan recursos de países en los que operan de tal manera que los ingresos que estas perciben representan una parte significativa de lo que el país inversor obtiene de fuente extranjera.

Pensemos por algún momento en la posibilidad de que un país anfitrión nacionalice o establezca una serie de políticas que afecten negativamente tales inversiones extranjeras; ello repercutiría inmediatamente en la economía del país inversor. Claro está que existen mecanismos en el sistema financiero internacional que hacen difícil pensar en la posibilidad real de este ejemplo, ya que el Convenio Multilateral Investment Guaranty Agency (MIGA), del Banco Mundial, por ejemplo, acudiría para resarcir al inversionista extranjero y, luego, efectuaría una acción de regreso contra el país actor. Sin embargo,

el lapso entre la decisión soberana de una parte y la solución de la controversia sería suficiente para ocasionar un daño, a veces, con caracteres tan fuertes que podría afectar la estabilidad económica del Estado inversor y el bienestar de su población. Por ello, la inversión tiene que estar protegida por el propio Estado inversionista a través de una serie de mecanismos de carácter comercial, financiero, tecnológico, político e, incluso, militar.

No se puede negar la importancia que, en la economía de un país, tiene la inversión extranjera, ya que es un elemento impulsor de su desarrollo, así como una muestra de confianza y un aval del exterior para el país receptor, ya que posibilita atraer otras nuevas inversiones. Por otro lado, la inversión extranjera es un complemento cualitativo para el país de destino, debido a que aporta tecnología, información y canales de comercialización internacional. No obstante, también es importante que la inversión coadyuve al desarrollo nacional en áreas de particular interés y aporte tecnológico, por lo que debería canalizarse hacia ámbitos preferentes del país receptor, de igual manera como se deben extender las medidas de protección que exige el inversor extranjero hacia el empresariado nacional.

Esta etapa del proceso del comercio internacional ha sido impulsada y fortalecida a partir de la década de 1990 con las recomendaciones de la comunidad financiera internacional para que las naciones latinoamericanas liberalicen los mercados y las regulaciones a la inversión extranjera. Tales políticas se han articulado dentro de una estrategia de desarrollo que privilegia al mercado como asignador de recursos y confía en que la desregulación, la liberalización y la menor intervención estatal generarán una tasa de crecimiento más alta para todos los países.

Ello ha posibilitado que los países industrializados amplíen sus emprendimientos en muchas áreas del mundo y que las empresas transnacionales incrementen sus inversiones en América Latina, las que, en el decenio de 1990, llegaron a US\$ 86 mil millones y se redujeron a US\$ 80 mil millones al iniciarse el presente siglo, con Estados Unidos de América como el primer inversor, con el 32% del total, seguido de España, con el 19%, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En el año 2001, sorprendentemente, China desplazó del primer lugar a los Estados Unidos de América como país receptor de IED, aunque este sigue siendo el primer país receptor de IED y el mayor inversor en el extranjero. Este posee inversiones en Europa (40%) y en los países en desarrollo (30%), particularmente en América Latina, donde alcanzó un porcentaje significativo, y, en menor medida, en el sureste asiático.

La IED distribuida en el mundo en el 2003 frisa los US\$ 653 mil millones y mantiene los mismos niveles del año anterior, según cifras de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). Una gran parte de este flujo proviene, esencialmente, de dos países: Estados Unidos de América y el Reino Unido. La tendencia a la concentración de las IED seguirá en el futuro y se dirigirá, sobre todo, a la infraestructura física, la distribución, la electrónica, la química, los servicios no financieros y, a un ritmo más lento, a los servicios inmobiliarios. Ello explica las distintas medidas de protección y algunas otras de carácter coercitivo.

La inversión extranjera requiere no solo de un medio ambiente propicio para desenvolverse, sino, además, de mecanismos y medidas legales que la protejan como el convenio MIGA, del Banco Mundial, y el Convenio Overseas Property Investment Corporation (OPIC), de los Estados Unidos de América con el resto del mundo, además del marco de protección dentro de la OMC y los Acuerdos de Protección de Inversiones (acuerdos bilaterales API) que algunos países plantean directamente con aquellos que son los receptores de tales inversiones. De esta manera, los riesgos que caracterizaban a cualquier negocio internacional quedan reducidos o totalmente eliminados a favor de la inversión extranjera que se radica segura. Esta tendencia se mantiene creciente e influyente como se ha podido apreciar por el proyecto de Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI) alentado por las siete más grandes potencias industrializadas dentro del marco de la OCDE y que aún no ha sido puesto en vigencia debido a la resistencia de Francia y, tal vez, porque aún no es oportuno.

Igualmente, tenemos las medidas coercitivas que ha diseñado el mayor inversor mundial, como son la cláusula especial súper 301 de la Ley General de Comercio y Competitividad y la enmienda Helms-Burton, que afectan la soberanía de los países latinoamericanos. Tal cláusula posibilita a los Estados Unidos de América adoptar represalias comerciales contra los países que estime no protejan adecuadamente los derechos de la propiedad intelectual de autores e inventores estadounidenses. Por otro lado, la ley Helms-Burton, en su título I, sección 102, faculta y estimula la restricción de las relaciones comerciales y crediticias con Cuba, así como a adoptar sanciones inmediatas a todos aquellos países que la ayuden. Tales sanciones van desde una multa de US\$ 50 mil hasta la posibilidad del decomiso de propiedades, fondos, embarcaciones, muebles y cualquier otro artículo. Igualmente, prohíbe la financiación directa e indirecta y se opone al ingreso de dicho país al Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Mundial y al Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Incluso, los países que efectúen donaciones no recibirán asistencia de los Estados Unidos de América.

Por otro lado, la implantación conceptual de «presencia comercial», cuyo ámbito aún no está plenamente determinado, pretendería restringir cualquier acción gubernamental que establezca exigencias (monto de capitales, tipo de instalación o inversión, nivel tecnológico o número de trabajadores) a determinada IED, lo que posibilitaría que actúen sin ninguna exigencia en homenaje a una irrestricta libertad comercial y a la sustitución del Estado por la acción de las empresas transnacionales. Ello podría limitar la acción soberana de un Estado para conducir su economía en función a un proyecto nacional.

Los principales países latinoamericanos inversores en la región son México y Chile; este último actúa directamente en Argentina y Perú. Se calcula que, en el Perú, sus inversiones superan los US\$ 4,5 mil millones en sectores estratégicos —aun cuando algunos estimen que no se puede hablar de ello— como el cobre, la energía, el sistema privado de pensiones, la banca y el financiero, comercializadoras e industria ligera. Los ingresos que perciben de todas estas inversiones, algunas a través del proceso de privatizaciones, contribuyen al desarrollo significativo de la economía chilena.

El control de las empresas estratégicas, aquellas que están en sectores sensibles de la economía nacional, ha impedido a países que cuidan de su identidad cultural y de su propia soberanía pasar a manos de inversionistas extranjeros. Así, Brasil mantiene la explotación de sus hidrocarburos y comparte con capitales extranjeros, mediante operaciones de *joint venture*, la explotación, que es una operación de mayor riesgo. Por su parte, Chile nunca ha permitido privatizar su producción de cobre. Tales países adoptan estas políticas porque el grueso de su PBI depende de tales actividades. Otros, a su vez, buscan extender hacia otras geografías la explotación de determinados productos con el fin de tener un mayor control de los centros de producción de materias primas y alcanzar más presencia en los mercados internacionales. Ello explica la compra de Quellaveco por parte de la empresa chilena Mantos Blanco por la suma de US\$ 12 millones en un gesto del gobierno de Alberto Fujimori con ribetes de corrupción.

Las inversiones, cuando alcanzan volúmenes significativos, requieren de un medio ambiente político, económico y social sólido y estable que las resguarde, ya que, de ellas y de sus lucros, depende, en gran parte, el desarrollo económico de sus países. Ello explica el nuevo rediseño de las políticas internacionales de muchos países, incluso latinoamericanos. El servicio de inteligencia nacional chileno ha replanteado sus objetivos al introducir el concepto de «seguridad económica», según el cual la Dirección de Seguridad Pública debe concurrir con su política exterior y con su inteligencia para asegurar, preservar y promover los más de US\$ 16 mil millones que tiene invertido Chile

en Argentina y en el Perú. A ello, se suma el particular afán del gobierno chileno por suscribir con el Perú un Tratado de Libre Comercio innecesario, debido a que ambos países tienen un acuerdo de complementación económica (ACE 38) y forman parte del convenio MIGA, que es un convenio multilateral de protección de inversiones, así como de una serie de medidas de penetración y gravitación en la economía de los países anfitriones, dentro de los cuales no se puede negar están las políticas. Algunas de esas expresiones están registradas en la historia y otras más recientes en la actuación de sus empresas.

Hacia 1870, los territorios de Tarapacá, pertenecientes al Perú, y los de Antofagasta y Caracoles, pertenecientes a Bolivia, tenían importantes inversionistas chilenos en la exploración y explotación de salitres, que era uno de los *commodities* de mayor valor en el mercado internacional. Ocurre que, en 1873, el presidente Manuel Pardo dispuso, mediante decreto, su estatización y ello fue la causa de la Guerra del Pacífico.

En los trabajos de aquellas salitreras estaban colocados capitales chilenos, que obtenían pingües y seguras ganancias; así es que al verse privados de esa industria sufrieron positivas y fuertes pérdidas; pero esos decretos no se dictaron con ánimo de hostilizar a los capitalistas chilenos, pues también los había peruanos que representaban algunos millones de pesos, sino como recursos fiscales para aumentar las entradas del Perú que disminuían, porque los productos del guano estaban destinados, casi en su totalidad, al pago de la deuda externa; pero cualesquiera que fuesen los móviles del gobierno peruano al dictar esta medida, el hecho es que produjo la ruina de muchos capitalistas chilenos [...].¹³

El caso Lucchetti es un ejemplo reciente. En efecto, la empresa chilena, dentro de su estrategia de internacionalización, estableció, en el Perú, hacia 1996, una subsidiaria del tipo 100% de capital; suscribió con el Estado un convenio de protección a su inversión; y construyó, en 1997, su planta en una zona de resguardo ecológico. La inversión total alcanzó la suma de US\$ 135 millones. Resulta que la planta se instaló sin contar, en su oportunidad, con los estudios previos de impacto ambiental, lo que llevó a la Municipalidad de Lima a entablar una serie de acciones legales ante la administración de justicia. Ello originó que el presidente de Lucchetti interviniera a través de un grupo de *lobby* para presionar a las autoridades judiciales.

¹³ PAZ SOLDÁN 1979, 93.

Las grandes inversiones necesitan proteger sus intereses y, por eso, intervienen en la política interna para fijar reglas que las beneficien; mantener una posición en el mercado; garantizar sus aportes de capital; y, con frecuencia, cerrar las puertas a los competidores. Tal forma de intervención lleva consigo un estilo cultural y de percepción sobre el país intervenido. La actuación del presidente de Lucchetti en un video sorprendente, pero previsible, muestra una característica cultural de la inversión. Sus palabras e intenciones reflejan un estilo de manejar las cosas, pues establecieron vínculos de corrupción; coaptaron a dirigentes, periodistas y profesores de las más destacadas universidades; y contaron con la venalidad de los jueces más corruptos. La expresión «[...] yo quiero una guerra corta, sangrienta y decisiva, como se ganan las batallas», pronunciada por el más alto directivo de la empresa, era no solo una estrategia de la empresa, sino una línea cultural y una evocación histórica que se inicia desde que el vicealmirante Patricio Lynch tuviera como misión el saqueo corto y decisivo de la economía peruana. Este, incluso, determinó que, el 7 de diciembre de 1881, se interviniera la caja comunal de la Municipalidad de Lima y, dos días después, finalmente, cesó al entonces Alcalde de Lima.

La actitud de Lucchetti no solo tiene antecedentes históricos, sino que se inserta dentro de los objetivos macroeconómicos de Chile, diseñados desde la época del gobierno militar de Augusto Pinochet, destinados a conquistar el Pacífico, pues el almirante Toribio Merino, encargado del sector económico de la Junta de Gobierno, planteó, en su tesis del desarrollo mirando hacia el Pacífico, tres condiciones esenciales para este fin, una de las cuales era lograr una posición adecuada de economía creciente y complementaria con países del Pacífico Sur de similares características como exportadores de materias primas con grandes espacios marítimos y terrestres no ocupados. Ello conlleva articular una política de inversiones hacia tres países limítrofes —Argentina, Bolivia y Perú—, dos de los cuales, sin una política promotora y ordenada de su comercio internacional y con una fuerte dependencia en la exportación de *commodities*, son más propicios para radicar inversiones y controlar la exportación de servicios como energía eléctrica, sistemas de comercialización a través de tiendas de almacenes, productos alimenticios, bancos y empresas de fondos de inversiones. Tales objetivos de desarrollo y protección de sus inversiones se pudieron ver claramente cuando la empresa Lucchetti demandó al Estado peruano ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) y contó con la adhesión y codemanda del Estado chileno a pesar que dicha acción era improcedente, como más tarde lo ratificó el propio organismo de solución de diferencias del Banco Mundial. En sentido contrario, la política chilena de

inversiones impide la radicación de operaciones foráneas; ordena el cierre de una empresa peruana bajo el cargo de sospecha de actividades irregulares; e impone, incluso, un interventor para liquidarla, sin juicio previo, en abierta actitud confiscatoria, sin que medie ningún reclamo de la autoridad peruana.

Otro ejemplo que registra la historia universal es la acción directa y abierta de los grandes inversionistas norteamericanos de la industria azucarera, que, a fines de 1888, iniciaron una serie de maniobras destinadas a derrocar el gobierno de Hawái, con el propósito de mantener sus operaciones sin la interferencia soberana de una monarquía, que había empezado a modernizarse en el Palacio Iolani. Lo que querían dichos inversionistas eran nuevas reglas para el desarrollo y crecimiento de sus inversiones así como medidas proteccionistas, lo que los llevó, incluso, a la creación de una fuerza paramilitar para resguardar sus instalaciones, sus exportaciones y sus intereses en territorio libre de las islas hawaianas. Todo ello condujo, más tarde, al derrocamiento de la monarquía y su inmediata anexión a los Estados Unidos de América en 1898.

En América Latina, tenemos la experiencia de la United Fruit Company, inversión estadounidense en América Central, particularmente en Guatemala. Dicha IED era propietaria de las mayores plantaciones de plátanos de Puerto Barrios, de donde salía dicho producto, y mantenía el monopolio del transporte de ferrocarril. En 1954, la United Fruit alentó un golpe de Estado —que contó con el respaldo de su país— contra el gobierno reformista de Jacobo Arbenz, que había expropiado parte de las plantaciones de la empresa. El gobierno estadounidense, en apoyo a su empresa, bombardeó la estación ferroviaria de Zacapa y dejó incomunicada a Guatemala con el resto de países.

Un caso que ilustra esta fase, aunque se pierde en las grandes páginas de la historia, es la acción del Perú destinada a proteger a sus inversionistas que actuaban en California hacia el año 1849, durante la fiebre del oro. En efecto, el presidente Ramón Castilla envió, en febrero de 1849, a las costas de California, en los Estados Unidos de América, al bergantín «Gamarra» con el propósito de proteger y dar seguridad a los inversionistas peruanos que, con otros de diferentes nacionalidades, se habían radicado en las costas del Pacífico. Durante tres meses, los infantes de marina peruanos, al mando del capitán de fragata AP José María Silva Rodríguez, protegieron a los inversionistas de su país e impusieron el orden.

3.5. La penetración cultural

La antepenúltima etapa en el movimiento evolutivo del comercio internacional es la penetración cultural, destinada a fijar un tipo de inversión, dominar un mercado y

desplazar los obstáculos o reservas a su expansión. Es una secuencia natural e inmediata después de la inversión. Es la fase en la cual las unidades productivas, conjuntamente con su país de origen, crean las condiciones necesarias para que sus inversiones y sus servicios puedan desarrollarse de manera pacífica y su acción no se vea alterada por decisiones de política interna del país receptor. Asimismo, se fijan patrones y usos favorables a las grandes inversiones, tanto en el campo empresarial, particularmente de las telecomunicaciones, como en el campo educativo y legal, singularmente el tributario.

Esta etapa es la que genera las mayores fricciones, sobre todo si los agentes y los países que actúan como exportadores o inversiones frente a los importadores o receptores de inversión poseen sistemas jurídicos diferentes, ya que todos ellos son una expresión cultural y concepción del mundo distinta. Los cuatro principales sistemas jurídicos —el sistema romano-germánico o latino, el sistema del *common law*, el sistema musulmán y el sistema socialista— tienen líneas distintas en instituciones como los intereses, la contratación, los derechos humanos, la libertad de contratación y la administración de justicia, de tal manera que las empresas y los países confrontan sus servicios e inversiones, pero, además, sus sistemas jurídicos.

La consolidación de la fase anterior, la inversión, requiere de mecanismos legales y modelos contractuales comunes al sistema jurídico del país inversor, así como de estructuras supranacionales por encima de las estructuras nacionales tradicionales. La cultura juega, pues, un rol importante en los negocios internacionales, ya que puede facilitar la comercialización de determinados productos y la radicación de inversiones, pero también puede dificultar la consolidación o establecimiento de determinados emprendimientos.

La cultura es el conjunto de creencias, sentimientos y comportamientos de una sociedad determinada. Incluye la educación y la percepción estética, pero, fundamentalmente, es el significado admitido y comprobado que nos facilita la antropología y la sociología para entender a un pueblo y la forma como responde frente al trabajo, el lucro, la innovación y el sentido de la vida. Los elementos básicos de la cultura son la lengua, la religión, la legislación, el referencial histórico, el significado del trabajo, las actitudes y simpatías, los modales, y la percepción estética y educacional, que pueden convertirse en facilitantes para la actuación y desarrollo de las inversiones o en barreras que obstaculizan las decisiones de las empresas y, en consecuencia, su dirección estratégica. Ello explica, por ejemplo, el rápido crecimiento de las inversiones españolas en América Latina, principalmente en el sector de telecomunicaciones, así como el de las inversiones mexicanas y chilenas en otros sectores, ya que los elementos básicos

culturales son compartidos con el país receptor, sobre todo la lengua, la religión y la percepción estética y educacional. Es lo que puede denominarse la cercanía cultural que las empresas inversionistas extranjeras tratan de resaltar o de morigerar para generar un clima de confianza y simpatía a sus operaciones a través de la acción cultural.

La penetración cultural busca crear un medio ambiente jurídico, ideológico y académico propicio para recibir con simpatía las inversiones y facilitar su mayor desarrollo. Se ejecuta mediante la acción en tres planos: las telecomunicaciones y los medios de comunicación masiva (radio, televisión, prensa escrita, revistas y editoriales); la educación general primaria y la transferencia tecnológica (libros de enseñanza, cursos de extensión, formación de corrientes de opinión); y la renovación de los libros de historia cuando el país inversor ha tenido, en el pasado, conflictos históricos con el país anfitrión o receptor de inversiones. Las empresas, las misiones culturales y los *lobbies* actúan en esos tres planos para crear un ambiente adecuado.

3.5.1. Las telecomunicaciones y los medios de información

Uno de los planos sobre los cuales se afianza y actúa la penetración cultural es la utilización de los medios de comunicación masiva, particularmente la radio y la televisión (los enlatados y series), así como la gran prensa escrita en todas sus formas. El desafiante empuje de las exportaciones de servicios —financieros, tecnológicos o telemáticos—, el dominio de los gigantes de las telecomunicaciones por cable y el empuje de las grandes multinacionales de la propaganda y la publicidad se acompañan dentro de un proceso cultural que posibilita inversiones prósperas y duraderas, y, en tal razón, logra difundir nuevos hábitos de consumo, cánones estéticos, moda, lectura y hasta nuevos sistemas de valores en un afán por estandarizar a los hombres para que las economías de escala puedan colocar sus productos y consolidar sus marcas, y los consumidores las acepten y protejan.

Durante las negociaciones de la Ronda Uruguay, que más tarde dieron origen a la OMC, fue Francia la que luchó tenazmente para que el tema de los audiovisuales (videos, películas, publicidad, disquetes y casetes) fuera excluido del acuerdo con el fin de proteger su cultura. A su vez, la Unión Europea reserva el 51% de la programación de sus televisoras a programas de sus países miembros, de la misma manera que, en las señales de satélite por cable, reserva el 51% de cada canal a especiales y películas europeos. China, por otro lado, ha permitido a las grandes televisoras europeas el acceso a su mercado pero ha limitado su participación a una pequeña cantidad de horas, en tanto que Brasil dispone del proceso de adaptación y traducción al portugués de las

obras audiovisuales y publicitarias importadas para preservar, de esa forma, su cultura. Otros países establecen un límite a la inversión extranjera en la conformación del capital social de sus empresas de radio y televisión, con el fin de que no afecten su identidad cultural. En mayo de 1999, una fuerte corriente de historiadores y políticos franceses cuestionó el proyecto de venta del prestigioso diario parisino *Le Fígaro* al grupo Carlyle de los Estados Unidos de América.

La multiplicación de los canales de televisión y su expansión a través del cable; las informaciones vía satélite; y el incremento en la demanda de series, programas y telenovelas que pretende ser satisfecha por la presencia de empresas y conglomerados europeos, estadounidenses y también latinoamericanos están abriendo brecha en el dominio de la potencia hegemónica y dividiendo al mundo en dos escenarios: uno industrializado y productor; otro, únicamente consumidor. Tal vez, algunos países están interesados en difundir una cultura desarticulada de sus referentes propios y que, más bien, sea indiferente a su referente geográfico nacional e histórico.

La facultad soberana que tienen los países de imponer tributos a los actos comerciales que se realizan en su territorio se ha visto cuestionada cuando se trata de los servicios de teleinformación. Algunos sostienen que la libertad de prensa y el libre flujo de información son más importantes para que todos tengan acceso, que la facultad estatal de recaudar tributos para satisfacer las necesidades de su población. Las regulaciones gubernamentales con fines políticos como la protección de la privacidad o la preservación de las comunicaciones públicas pueden considerarse inconvenientes para un sector de empresarios, pues afectan los flujos internacionales de información.

3.5.2. La educación, la tecnología y los regímenes legales

La penetración cultural es de lo más amplia, pues cubre no solo la educación, sino, también, la utilización de nuevos modelos jurídicos o formas societarias, estilos de gerencia y mecanismos financieros que se introducen en la plaza receptora para familiarizar a las empresas, con el fin de que puedan desenvolverse como si estuvieran en su propio mercado. El mundo está dividido en sistemas jurídicos que pueden ser agrupados en cuatro grandes sistemas: el *common law*, el *civil law* o romano-germánico, el musulmán y el socialista. El primero se desarrolló en Inglaterra, después de la conquista de los normandos en 1066, y abarca casi todos los países angloparlantes como Estados Unidos de América, Canadá, Nueva Zelanda, Australia y el Caribe inglés. El sistema de la ley escrita o del *ius civile* abarca todos los países latinos de América y los europeos que fueron dominados, en su tiempo, por el imperio romano. En su inicio,

sus reglas se aplicaron sin distinción a comerciantes y no comerciantes, así como en contratos mercantiles y no mercantiles. Posteriormente, el Código de Comercio Francés, promulgado por Napoleón en 1807, y el Código Alemán, de 1897, marcaron un hito fundamental en las relaciones de comercio. A su vez, el sistema musulmán, basado en aspectos religiosos, mantiene vigencia en Irán, Irak y Arabia Saudita, en tanto que el sistema socialista rige, con ciertas diferencias, en Vietnam del Norte, Camboya, algunos países de la ex Unión de Repúblicas Socialistas y Cuba.

Este mosaico de sistemas jurídicos da origen a diferentes regímenes en cada país, los que, al vincularse en los mercados, originan diferentes modelos contractuales y societarios, así como distintos criterios sobre los derechos de propiedad intelectual y responsabilidad extracontractual. Por tal razón, los países con mayor presencia en el comercio internacional tratan de imponer sus regímenes jurídicos o buscan que los otros se adapten a nuevas categorías jurídicas. Así, se puede ver que la parte más compleja en las negociaciones sobre un tratado de libre comercio entre los Estados Unidos de América y los países latinoamericanos es la cuestión de la propiedad intelectual, las patentes, los servicios y la responsabilidad de los operadores, pues está de por medio una confrontación de sistemas jurídicos.

En el área educativa, se plantea reescribir el pasado, ya que los referentes históricos influyen en la acción de los operadores y los grupos sociales, lo que frena, con frecuencia, el desarrollo de algunas inversiones extranjeras. Con tal motivo, se busca dejar a un lado el pasado si es que este es molesto e incómodo para el país inversionista. Entonces, se habla de no recordar la historia, sobre todo si esta evoca circunstancias que se pueden repetir en el campo de la inversión y en la política interna. Por ello, los estados y las grandes transnacionales, que, con frecuencia, tienen un volumen de ventas mayor que el PBI de cualquier país latinoamericano, actúan a través de las instituciones académicas, los medios culturales, las fundaciones, los periódicos, las editoriales, las revistas e, incluso, los simposios universitarios y de instituciones de intelectuales con el fin de influir en la sociedad. Igualmente, algunos estados alientan su industria editorial o facilitan que sus empresas adquieran las de otros países para privilegiar algunos textos y autores. Por ejemplo, la Editorial Jurídica de Chile es una empresa pública que busca abrir campo a su doctrina jurídica y comercial, en tanto que el conglomerado angloholandés Reed Elsevier ha comprado recientemente las prestigiosas editoriales Depalma y Abeledo-Perrot de Argentina, que han sido dos de las más importantes empresas divulgadoras del pensamiento jurídico y filosófico argentino y latinoamericano. Algunas empresas transnacionales buscan acercar la cultura de sus países hacia la del país receptor o

convertirse en centro cultural, cuando no en gestoras de proyectos, con el fin de crear un círculo intelectual dependiente o simpatizante de sus operaciones. Telefónica, una de las más grandes transnacionales españolas que opera en América Latina, ha creado la Fundación Telefónica, entidad que ejecuta proyectos culturales en varios países de América Latina con el fin de crear una buena imagen y superar su accionar monopólico, gracias al cual lograron instalarse en varios países de la región.

3.5.3. La adecuación de la historia

El tercer plano de la penetración cultural se refiere a «cambiar los libros de historia» y olvidar para consolidar las empresas y las inversiones en el país receptor, sobre todo con la argumentación de que estas crean fuentes de trabajo. Una influyente revista peruana que exponía las ventajas de las inversiones chilenas concluía afirmando: «De un concepto de soberanía nacional y estatal debemos pasar a un concepto de soberanía ciudadana y civil. En algunos años debemos, quizá, revisar nuestros libros de Historia».¹⁴

También es la acción destinada a borrar cualquier referencia histórica que haga recordar un pasado incómodo a los nuevos grupos de poder económico que se radican en el inicial país receptor. Es el caso de la dominación hawaiana cuando, después de la instalación del gobierno provisorio integrado por inversionistas estadounidenses, se inició una subasta de todo aquello que evocara una referencia a la monarquía. Se remataron todos los bienes de la corona hawaiana —su vajilla, sus joyas y hasta sus muebles— en una larga subasta que demoró diez años y que incluyó, claro está, el cambio arquitectónico del Palacio Iolani y su nombre. Sin embargo, su pueblo siguió cantando durante un siglo su himno, «La oración de la reina», en un homenaje y recuerdo a su antigua independencia.

En consecuencia, cuando las empresas y los estados orientan su inversión hacia un determinado país y adecuan sus organizaciones deberán interesarse en los aspectos culturales, ya que ellos repercutirán directamente en su desempeño.¹⁵ La penetración cultural es necesaria para cualquier inversión y muchos sectores son enrolados y la admiten plenamente dentro de este esquema por razones económicas o por intereses políticos; la justifican a partir de la afirmación dogmática que, en un proceso de globalización, no se puede evitar que los estilos y prácticas decisorias, así como las costumbres, sean estandarizadas. Sin embargo, la comprobación empírica nos dice que el nacionalismo,

¹⁴ *DEBATE* 1996, 22.

¹⁵ RUGMAN y HODGETTS 1997, 158.

las diferencias religiosas y hasta étnicas se mantienen, para bien o para mal, vigentes y, en algunos casos, con desmedida y condenable acción. Sin embargo, lo cierto es que se da. Luego, las empresas y los gobiernos que se encuentran en esta etapa deben de reconocer tal situación y amoldarse para no afectar cuestiones como la historia nacional, el sentimiento religioso y la cultura de los pueblos. De la misma manera, los países receptores deben prever lo que ocurrirá con su identidad cultural cuando la inversión extranjera es significativa en los sectores vitales de su economía, con el fin de que ello no sea caldo de cultivo de futuros conflictos.

Las cuestiones culturales han sido siempre un freno y un limitante al desarrollo de muchas inversiones extranjeras directas, ya que la prisa en su radicación para obtener beneficios no va al mismo ritmo que la inserción en la cultura del país receptor. Esa anacronía origina fricciones y resentimientos que impiden su crecimiento. Así, las primeras experiencias en la década de 1960 de las empresas petroleras estadounidenses en Arabia Saudita fueron traumáticas, debido a que sus ejecutivos y sus esposas trasladaban sus costumbres y estilos a las calles y sociedad musulmana, con lo que afectaban las rígidas reglas del Corán. La población reaccionó protegiendo su cultura a través de un mayor dogmatismo que no ha logrado disminuir aun después de la acción multilateral de las fuerzas militares occidentales posterior a los sucesos del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York.

El estudio del desarrollo de los países y la teoría de su crecimiento ha partido desde el célebre libro *Principios de economía política*, de Mill, en 1848, pero la perspectiva cultural, fundamentalmente, ha sido enfocada recién a partir de los trabajos de Max Weber, W. Arthur Lewis y Joseph A. Schumpeter. Sin embargo, el enfoque dentro del proceso del comercio exterior no muestra ejemplos destacables, lo cual llena de inquietud académica su indagación y de necesidad práctica su aproximación.

A partir de los trabajos precedentes, enfocados particularmente desde la teoría del desarrollo, es posible apreciar, nítidamente, que el crecimiento de una industria y de un país depende de factores específicos (recursos naturales, capital, tecnología), así como de la cultura de los pueblos y los países, en definitiva, de la conducta humana. Así, el esfuerzo por economizar determinará las posibilidades de inversión; los conocimientos y su aplicación posibilitarán adquirir nuevos productos y tecnologías; en tanto que el incremento del volumen de capital y de otros recursos por habitante permitirá un mayor consumo y, en consecuencia, la conveniencia de radicación de nuevas empresas y servicios. Hay conductas y costumbres que favorecen la inversión extranjera directa o son un freno para su crecimiento. Tales actitudes son una expresión del valor que dan

las personas a las satisfacciones no materiales como el ocio, la seguridad, la igualdad, la religión y los referentes históricos.

Weber señala que el trabajo, en los países con marcada población protestante, no es solo un medio para salir adelante, sino que representa un valor moral positivo. Por su parte, en algunas sociedades y culturas, el trabajo se considera simplemente como un medio; en otras, se divide y clasifica a los trabajadores y se crea una especie de clase diferente. Así, en América Latina, las leyes laborales distinguen a empleados y obreros. Incluso, la seguridad social dividía a los hospitales, hasta hace unos cinco años atrás, en hospital del empleado y hospital obrero. Y cuando llegaron los ingleses a radicarse en inversiones mineras y ferrocarrileras, introdujeron, en razón de esa realidad cultural, una nueva clasificación: funcionarios (solo para ingleses), empleados y obreros.

Los distintos valores interactúan en cualquier empresa, más allá de la naturaleza y el medio geográfico. Ello nos lleva a reconocer que las instituciones, creencias o condiciones del medio son estimulantes o pueden ser un freno para la actuación de determinadas empresas que se radican en un país.

La postergación de los estudios de sociología por parte de las acciones efectivas e inmediatas de la economía, en los últimos diez años, ha omitido y postergado el estudio de la cuestión cultural frente a la acción económica de la inversión. De igual manera, se han privilegiado las técnicas de administración y organización en las grandes corporaciones y se ha descuidado la cuestión cultural y el análisis de cómo esta impacta en la inversión.

A la luz de sencillas generalizaciones, es fácil concluir que algunas creencias o instituciones fomentan o frenan el crecimiento de las inversiones extranjeras. Sin embargo, se ha pretendido concluir que tales barreras o límites culturales de la inversión se pueden superar a partir de la suposición de que los criterios que, en una sociedad inversora están presentes, son extrapolables a todas las demás sociedades y que estas los admiten o los incorporan en sus decisiones de negocios.

Las diferencias culturales evidentes en cada mercado son un límite para la radicación de inversiones, ya sea por la necesidad de mayores recursos para adaptarse o por el requerimiento de mayor entendimiento para su aceptación y crecimiento en mérito a los referenciales éticos, religiosos, históricos o de sentimiento nacionalista. Para superar tales limitaciones, que solo son las diferencias válidas en cualquier grupo social, las grandes transnacionales han diseñado criterios de estandarización, homogenización o de globalización económica.

Hoy en día, ese proceso de globalización nos empuja a admitir una nueva cultura que adquiere ribetes de colonización cultural: la cultura de lo fácil, lo simple y lo rápido. Esta cultura intenta imponerse como un mecanismo de mantenimiento del poder político, aislado del mundo civilizado, porque, aun cuando cualquiera puede en un instante captar las imágenes de lo que está ocurriendo en otras partes del mundo y disfrutar de las manifestaciones de libertad, democracia y bienestar que puede mostrarnos la televisión, ello no consigue crear una comunión cultural entre nosotros y los lugares que observamos.

Sin duda, hoy estamos interconectados, a través de las maravillas de las telecomunicaciones, a cualquier lugar del planeta. Más de 500 satélites activos cubren la superficie de la Tierra con señales de radio y televisión. Imágenes uniformes, en millones de televisores, alimentan los mismos deseos. Nadie consigue controlar el éter o el aire del territorio nacional. Sin embargo, la proximidad y la simultaneidad creada por los medios de telecomunicación mundial no consiguen establecer una comunicación cultural entre los pobladores de un mismo país y mucho menos una adaptación económica.

La política antinacionalista y neoliberal impuesta por el proceso de globalización no solo ha fragmentado económicamente más a la sociedad, sino que la existencia en algunos países, como el Perú, de un sistema de justicia corrupto la ha tornado más insegura y desestimulante para el esfuerzo productivo. Las jornadas de protesta de las gentes en las plazas y en las calles del Perú y la grito de justa rabia de la juventud, que rompió el silencio desde 1997 y enarboló banderas éticas y morales —no a la impunidad, defensa de la libertad, lucha por la democracia, justicia y libertad de expresión—, fueron el espíritu de esa inmensa masa anónima que derrocó a la dictadura corrupta: un cambio cualitativo.

La globalización económica ha exacerbado los sentimientos nacionalistas y regionalistas. Italianos y suizos batallan por su identidad. Los israelíes están preocupados por la pérdida de identidad, afectada por los *Pizza Hut*, los *Blockbuster* y los canales inundados de pornografía; ello ha ocasionado diferencias profundas entre religiosos y seculares, entre sefardíes y asquenazíes, ya que han alterado el respeto al descanso sabático y propiciado lo que el filósofo israelí David Hartman advierte como la «nueva división de Israel». Canadá y Bélgica están siendo paralizados por las disputas de sus grupos lingüísticos. En los Estados Unidos de América, cuyos inmigrantes durante tanto tiempo aceptaron el idioma nacional, millones de hispanoparlantes, junto con los jóvenes de segunda y tercera generación, ahora recurren al inglés. Las inversiones en la explotación y procesamiento petrolero por parte de las empresas estadounidenses en

Arabia Saudita, Irak e Irán han conllevado costumbres, comportamientos y formas de vestir que han exacerbado, con frecuencia, el sentimiento religioso de millones de árabes, quienes han reaccionado adoptando posiciones de extremismo y fundamentalismo religioso pues han visto invadida su cultura religiosa y su derecho basado en el Corán.

La batalla de Kosovo (Yugoslavia), librada hace 600 años, parece no haber acabado a pesar de tratarse de pueblos vecinos. Ello hace surgir la pregunta: ¿cómo es posible que la nostalgia de una batalla perdida por los serbios en 1389 frente al Imperio otomano desencadene una masacre reciente contra los croatas? Croacia y Serbia son eslavos y hablan el mismo idioma, pero los separa la religión: los eslavos son cristianos ortodoxos; los croatas, católicos. También los separa el alfabeto: los croatas utilizan el latín; los serbios, el cirílico. A ello, se suma que Bosnia está dividida entre musulmanes y católicos, en tanto que los kosovares pertenecen a la etnia albanesa. Tales diferencias han aflorado fuertemente y, basadas en la búsqueda de la cuna del pueblo serbio frente a la del pueblo albanés, han terminado en un sanguinario enfrentamiento que ha conmovido a la humanidad en medio de una Europa que busca integrarse y obviar antiguas rencillas y luchas. Tales situaciones demuestran que la historia es un factor determinante en las relaciones comerciales y que los cambios culturales son lentos, muy lentos.

Los modelos económicos y las inversiones son fundamentales pero ninguno de ellos se puede implementar si no tienen en consideración los valores y actitudes sociales. El pensamiento económico tradicional parte del principio de que el consumidor actúa racionalmente maximizando la utilidad y buscando el propio interés económico. Sin embargo, las personas tienen diferentes percepciones de la utilidad e, incluso, pasan por alto las normas racionales y de maximización utilitaria, como lo hace la gente del Ande en el Perú, donde el trabajador no solo requiere una remuneración expresada en salario, sino una vinculación espiritual, y donde el comercio no solamente es un punto de encuentro entre la oferta y la demanda, sino un medio de vinculación social.

La penetración cultural es una secuencia natural e inmediata después de la inversión. Es la fase en la cual las unidades productivas y los conglomerados empresariales, conjuntamente con su Estado de origen, crean los acondicionamientos adecuados para que sus emprendimientos puedan desarrollarse de manera pacífica en el país anfitrión y su ciclo no se vea alterado por cuestiones de política interna del país receptor.

La III Conferencia Ministerial de la OMC fue una expresión de esta relación cultura-comercio internacional-inversión, ya que, concebida para profundizar la liberalización del comercio y definir en Seattle un proceso acelerado, terminó en un profundo fracaso por acción directa de la población. En efecto, en los primeros días de diciembre de 1999,

desde el inicio de las reuniones, la protesta ciudadana, que se ha convertido en el medio más efectivo para la conquista de los reclamos populares, detuvo las conversaciones del más importante organismo de administración del comercio internacional. Sin embargo, no solo fueron los ciudadanos estadounidenses los que protestaron, sino, además, otras organizaciones, entre ellas algunas muy influyentes en los países en desarrollo como la Third World Network, la Conferencia Internacional de los Sindicatos Libres y la Public Citizens Global Trade Watch. Así, pues, la protesta social, medioambiental, ciudadana, la de los consumidores y la de los operadores tuvo un papel clave en el fracaso de las negociaciones por cuanto la liberalización de la economía no habría traído el bienestar a los trabajadores.

Japón ha intentado acercarse a los países del sudeste asiático elaborando y propiciando textos de historia *light* que omitan la referencia a los atropellos que, en el transcurso de su historia, hicieron contra los pueblos de China, Corea e Indonesia. Sus libros recientes omiten los trágicos sucesos del expansionismo nipón con el fin de crear un medio ambiente propicio para el establecimiento de sus inversiones. No obstante, ello ha creado el descontento de las naciones que, en el siglo pasado, sufrieron tales abusos. A mediados de julio de 2001, Corea del Sur decidió romper relaciones militares, culturales y turísticas con el Japón y señaló que el intercambio entre los pueblos debe fundarse en una visión correcta de la historia y en la confianza mutua con el apoyo de la población. Por ello, se suspendió la apertura del mercado surcoreano a los programas de televisión, videos y cine japonés, luego que, en 1998, se había levantado gradualmente la prohibición que existía desde hacía decenios para la importación de medios de entretenimiento y expresiones culturales japoneses.

Este conflicto cultural y comercial no es un hecho aislado. Durante los últimos cincuenta años, la cuestión cultural ha sido un factor gravitante en las relaciones comerciales. Japón, antes de esta situación, había realizado dos revisiones de los libros de historia de enseñanza secundaria a pedido de Corea, las cuales no satisficieron el espíritu coreano ni el chino. Tanto Corea, colonizada por Japón desde 1910 hasta 1945, como China, que sufrió el primer genocidio de la historia moderna al perder más de seis millones de habitantes y amplias áreas de territorio frente al imperialismo japonés, entre 1930 y 1940, han objetado los textos de historia de enseñanza media, ya que sostienen que encubren las atrocidades japonesas y omiten mencionar prácticas de esclavitud sexual que afectaron a miles de mujeres coreanas y chinas. La sensibilidad del tema no ha sido superada en la actualidad a pesar de que Japón es el primer socio financiero de China en Asia. La situación se complica en la medida en que no hay ningún foro bilateral.

Mientras, el gigante asiático reclama del Japón un permanente homenaje a las víctimas de su pueblo diezmadas durante la época de ocupación.

En abril de 2005, una ola de protestas recorrió China frente a los consulados y restaurantes japoneses en Shanghai, Shenyang, Shenzhen y Hong Kong en respuesta a una modificación histórica por parte de Japón que minimizaba los crímenes que cometió durante la ocupación a China. Las protestas llegaron a boicotear los productos japoneses que se comercializan en China y alcanzaron una explicación oficial del malestar chino cuando el consejero de Estado, Tang Jianxuan, expresó, a nombre de su gobierno que las visitas del primer ministro japonés Junichiro Koizumi al santuario Yasukuni de Tokio, que honra a los dos millones de japoneses muertos en la guerra, entre los que hay responsables de crímenes de guerra, era un obstáculo crucial para las relaciones entre ambos países.

En 1996, un grupo de historiadores chilenos llegó al Perú y permaneció durante algunas temporadas entrevistando a antiguos residentes tarapaqueños y descendientes de estos. Una de las entrevistadas fue la señora Eva Ossio de Gómez, quien relató, a sus 93 años, los sufrimientos que experimentaron los niños durante la ocupación chilena. Ella, hija de peruanos y nacida en antigua tierra peruana, contó que les daban varazos en las piernas por negarse a cantar el himno chileno. Tuvieron, entonces, que aprender la letra de una canción que repetían con imperceptible movimiento de los labios imitando los fonemas del himno extranjero. Los niños y los jóvenes, en rebeldía, imprecaban al ejército invasor diciendo que sus corazones siempre serían peruanos; por ello, la frase «del ombligo para arriba somos peruanos y del ombligo para abajo, chilenos». La hostilidad creció día a día; se colocaban carteles en los colegios con la frase: «prohibido el ingreso de perros y peruanos». Así es que su padre, al igual que otros, retiró a sus hijos de la escuela y les dio, en su propio hogar, una instrucción que fortalecía su sentimiento patrio. Sin embargo, también narró que, durante los días de la persecución, alguna vez cobijaron en su casa a otros niños y que la gendarmería chilena los protegió de la agresión de los ciudadanos chilenos, debido a que su familia tenía importantes inversiones salitreras (Santa Bárbara, San Francisco) conjuntamente con inversionistas ingleses. Los historiadores le pidieron que, por favor, narrara únicamente esta anécdota en una ceremonia de presentación que harían en una universidad limeña y que, luego, gestionarían que se le devolviera su antigua casa tarapaqueña. La señora, por supuesto, se negó a narrar solo una parte de la historia.

Un ejemplo reciente de esta etapa es la decisión del Parlamento Europeo que, en setiembre de 2005, pidió a Turquía que reconozca el genocidio armenio de 1915 y

abogó porque este gesto sea considerado una condición previa para la adhesión de este país a la Unión Europea. En dicha resolución, el parlamento introdujo, por amplia mayoría, una enmienda en la que se reclama a Turquía que reconozca el genocidio sufrido por los armenios.

El ex ministro de Economía chileno Hernán Búcci fue asesor del Ministerio de Economía peruano durante el inicio de las privatizaciones y las inversiones chilenas en el Perú, en la gestión del ministro de Economía Carlos Boloña Behr. Igualmente, una misión de técnicos chilenos visitó el Perú durante el gobierno de Fujimori para asistir al Congreso de la República en técnica legislativa. Tal visita fue coincidente con el período en que el gobierno peruano enviaba al Congreso las llamadas Convenciones de Lima, en 1993, sobre el cumplimiento de los compromisos y obligaciones derivados del Tratado de Ancón, que dio por finalizado el conflicto bélico entre los dos países iniciado en 1879. Y el presidente Alejandro Toledo Manrique empezó su gestión con dos consejeros presidenciales chilenos de la mayor cercanía e influencia en los asuntos nacionales internos.

En 1998, la Cámara de Comercio de Chile empezó un proyecto destinado a crear un fondo, con recursos públicos y privados, con el propósito de realizar actividades de comunicación, obras sociales, cooperación técnica con presencia de asesores y consultores chilenos en los países latinoamericanos en donde son más significativas sus inversiones. Igualmente, empezó a propiciar acuerdos bilaterales de arbitraje comercial e, incluso, acuerdos de protección de trabajadores chilenos en el exterior.

Algunas transnacionales que han empezado a operar en América Latina a través del proceso de privatizaciones han desconocido el lenguaje cultural. Un caso anecdótico se dio cuando Telefónica del Perú colocó una grabación efectuada por una dama de fuerte acento madrileño y producida en Nueva York para ilustrar a los usuarios que el número que habían marcado había sido cambiado. Eso resentía el oído de los nacionales y los hacía sentir extraños en su propia tierra. Era una inútil grabación que generaba extrañeza cuando el principal objetivo era crear simpatía y recepción cultural. Fue inútil y costosa, pues se hizo en una empresa neoyorquina cuando se pudo haber hecho en Lima a un costo veinte veces menor y con mejor impacto social.

Como señala Marcos Kaplan, existe una dinámica entre la economía, la cultura y la política mundial que ha sido propiciada por el propio capitalismo, incluso por su expansión,¹⁶ de tal manera que el comercio y la inversión, como manifestaciones de la

¹⁶ KAPLAN 1987, 33.

economía internacional, se articulan con la cultura en una primera instancia y, después, llegan a las referencias políticas. Las fuerzas externas, representadas por las unidades productivas y por los volúmenes de mercancías, inciden en la configuración de situaciones económicas precisas, en la estructura del poder político y en los mecanismos de decisión a través de manifestaciones culturales o de operaciones de *lobby*, que, al fin y al cabo, es la técnica que más tienen en cuenta los medios de comunicación masiva y la idiosincrasia de los pueblos. Estas consideraciones son relevantes para apreciar la importancia que tienen la dinámica del comercio internacional y las inversiones foráneas, no solo desde el punto de vista del diagnóstico, que es lo que estamos intentando exponer, sino también de la posibilidad de formular y aplicar una estrategia y alternativa de nuestro propio comercio exterior.

Se puede comprobar, empíricamente, que hay una secuencia en el proceso evolutivo del comercio internacional que llega hasta la cultura del país receptor de las inversiones y establece un conjunto de referencias organizativas, expresado como esquemas conceptuales, así como símbolos a los cuales se les atribuye un significado más o menos sistemático que posibilita construir, integrar y operar a la organización social. Así, se establecen normas y modelos de conducta que constituyen una expresión cultural en la cual el Derecho está presente, sea para dar una respuesta al fenómeno comercial, sea para diseñar diferentes modelos jurídicos que se hacen necesarios para resguardar los intereses de los operadores o de los estados.

Los hombres heredan su cultura a través de las generaciones. Es una acumulación de experiencias, a veces ambigua y contradictoria. Es una colección de resultados históricos que puede determinar estímulos y, también, actitudes recesivas. Así, estimula o reprime, favorece o niega, impulsa o frena, ya que hay referencias a las tradiciones, la historia, la simpatía y las antipatías. Sin embargo, es, asimismo, dinámica, debido a que se reajusta a nuevas experiencias y exigencias, de tal manera que, cuando los agentes económicos actúan dentro de otro ambiente cultural al de su origen, trasladan al nuevo esos rasgos propios.

3.6. La dominación tecnológica

El *Informe sobre desarrollo humano 2001*, del Programa de las Naciones para el Desarrollo (PNUD),¹⁷ divide a todos los países en cuatro categorías: líderes en tecnología,

¹⁷ PROGRAMA DE LA NACIONES PARA EL DESARROLLO (PNUD) 2001, 61-62.

líderes potenciales, utilizadores dinámicos de tecnología y países marginales. La primera categoría incluye a Estados Unidos de América, Finlandia, Suecia, Japón, Corea, Holanda, Reino Unido, Canadá, Australia y Singapur, que, coincidentemente, son los países de mayor presencia y significado en el comercio mundial de manufacturas. Por su parte, en la segunda categoría, están Argentina, Brasil, Costa Rica, Chile y México, que son los países de mayor crecimiento exportador desde el decenio de 1980. Además, algunos de ellos se ubican entre los 30 primeros países exportadores de productos con «fuerte contenido tecnológico». Así, México ocupa el undécimo lugar con exportaciones por US\$ 38 mil millones, en tanto que Brasil y Costa Rica se ubican en el vigésimo séptimo y trigésimo lugar, respectivamente, dentro de este ranking de las treinta primeras economías exportadoras de tecnología.

Hoy, además de la exportación de servicios para sostener las exportaciones, se hace uso de cuestiones vinculadas a la propiedad intelectual como marca y gerenciamiento, y ello alcanza un nivel de aceptación que se expresa a través de un nombre conocido: la marca comercial. El uso o explotación de la propiedad intelectual, a través del uso de dichas marcas, ocasiona una renta que se llama *royalties*.

Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas cuyos productos no son bien conocidos internacionalmente requieren, para ingresar a nuevos mercados o ser aceptados por los recientes consumidores, de una marca o nombre que posibilite su venta. Por esta razón, tienen que comercializarlos bajo el nombre de las tiendas por departamentos que les facilitan el punto de venta y la lealtad de un buen número de consumidores, pues estos confían en dichas empresas de comercialización más que en el nombre de los productores latinoamericanos. Por ello, muchas mercaderías latinoamericanas, para ingresar en determinados mercados, tienen que hacerlo bajo marcas o nombres comerciales de los importadores, sin los cuales no pueden llegar a otros centros de distribución. Tales son los casos del atún enlatado del Ecuador, que solo se comercializa en el mercado estadounidense bajo el nombre de las grandes empresas distribuidoras del país de destino, o el caso de los productos cárnicos paraguayos, que solo pueden ser exportados bajo nombres comerciales europeos como Argenbeef de Alemania, que, curiosamente, tiene un prefijo evocador de otro país latinoamericano exportador de carnes.

La tecnología, entendida como todo el conocimiento desarrollado, organizado y sistematizado para su aplicación con fines productivos, es la etapa previa al desarrollo industrial que sirvió para la consolidación de la fase de exportación de manufacturas y, luego, de servicios. La experiencia en la producción de manufacturas y el desarrollo de

servicios que se exportan generan, indudablemente, una acumulación de conocimientos que, luego, son sistematizados, ordenados y dan origen a procesos de producción (mercaderías, envases, marcas diseños de máquinas) y mecanismos de comercialización (canales, nombres, *know how*, símbolos) que se conocen genéricamente como derechos o propiedad intelectual. Tales conocimientos o propiedad intelectual se refunden en una mercancía objeto de comercialización y, por lo tanto, generan una nueva fase en la evolución del comercio internacional, que es el control de las tecnologías.

Los países que han logrado establecerse en los mercados externos a través de las exportaciones de manufacturas y de servicios, así como la radicación de inversiones, han desarrollado, por medio de esta relación entre producción exportable y consumo, una serie de procedimientos y técnicas que, siendo un subproducto de las etapas de exportación de mercaderías o de servicios, se tornan en una nueva mercancía basada, sustancialmente, en el conocimiento y la técnica generada en esas etapas previas y que conocemos como propiedad intelectual. De esta manera, los países y las empresas que han salido con éxito a los mercados han obtenido, como consecuencia de dicha relación y de las fuerzas de la competencia mercantil, un cúmulo de conocimientos que, en algunos casos, adquiere valor mayor que el comercio de dichas mercancías y servicios. Ese conocimiento organizado y sistematizado adquiere un valor significativo para quien lo detente, pues permite a sus propietarios participar en otros esfuerzos productivos, sea comercializándolo o controlando diferentes industrias.

La transferencia de tecnología se convierte, así, en una fase muy clara y diferenciada de las otras etapas evolutivas del comercio mundial y adquiere diferentes formas como procesos de fuerzas de trabajo, diseño de nuevas máquinas, sistemas de información o de *know how*. Esta se contrata de diferentes maneras: a través de licenciamiento, contratos de patente, uso exclusivo de los conocimientos, contratos de *know how* y asistencia técnica. Propiedad intelectual y modelos contractuales que posibilitan su uso o transferencia son dominio de los países industrializados o de aquellos que han logrado transitar por cada una de las etapas en que vislumbramos está dividido el comercio internacional.

Así, los países más industrializados o las empresas que ya han llegado al nivel de la exportación de servicios implantan una infraestructura tecnológico-científica como un mecanismo de sistematización y posterior transferencia del conocimiento. En la medida en que se ejerza un mayor control y concentración de la tecnología, los países y sus unidades operativas tendrán un mayor poder de negociación comercial internacional.

Por ello, los países con mayor desarrollo tecnológico o destacada presencia en el escenario de la propiedad intelectual buscan resguardar estos conocimientos a través de la normatividad internacional, como ocurrió durante las discusiones que dieron origen a la Convención de Viena de 1980 sobre compraventa internacional de mercaderías, la cual regula la transferencia de mercaderías. El texto no aborda la propiedad o legalidad de las manufacturas, excepto cuando se trata de aspectos vinculados a la propiedad intelectual que no quedan amparados por las reglas convencionales, pues son materia sustraída del texto internacional. Igual actitud y comportamiento podemos observar en las actuales discusiones sobre los tratados de libre comercio entre la primera potencia del mundo y los países latinoamericanos, en donde el tema de la propiedad intelectual es un asunto no negociable.

A partir del decenio de 1970, la UNCTAD realizó esfuerzos para propiciar mecanismos de transmisión de tecnología entre las naciones industrializadas y los países en desarrollo partiendo de la apreciación que las transacciones se efectúan en condiciones de mercado altamente imperfectos, pues el proveedor ocupa una posición dominante en el proceso de negociación, lo que ocasiona acuerdos desfavorables para los países receptores, debido a que aquellos tienen una posición monopolística derivada del mayor nivel evolutivo de su comercio exterior. Tal posición trae como consecuencia la imposición de precios superiores al valor de la tecnología y a plazos latos para su mayor protección.

El dominio tecnológico busca proteger el conocimiento científico e imponer nuevos procesos a las industrias de los países compradores o usuarios. Ese dominio abarca la propiedad intelectual y los mecanismos de comercialización y de transferencia, en el primer ámbito, con un régimen de protección legal dilatado en el tiempo, y, en el segundo, el control sobre el desarrollo tecnológico del país receptor o el aliento de su uso descontrolado y masivo. Tanto el control de la tecnología como su uso masivo pueden ocasionar perjuicios a los países latinoamericanos. De esa manera, el control puede impedir el desarrollo de determinadas industrias en las cuales se tenga ventajas comparativas reales de comercialización, en tanto que la transferencia masiva puede provocar perjuicios, pues puede desplazar mano de obra abundante o adquirir tecnología innecesaria, como sucede con las firmas digitales. Así, esa transferencia masiva puede ocasionar el desplazamiento de los servicios y conocimientos nacionales; la distorsión de los patrones de consumo a favor de bienes de alta calidad para las clases de altos ingresos, con la consiguiente disminución del ahorro y reasignación de los recursos en

desmedro de la producción de bienes de consumo masivo y menos sofisticados; y la creación de empleos y de nuevos ingresos para los grupos de altos ingresos a expensas de los de baja renta.¹⁸

Si bien es cierto que la dominación tecnológica tiene aspectos particulares, su expresión se puede dar paralelamente en la etapa de penetración cultural, pues se requiere modificar los patrones de consumo para adquirir nuevas tecnologías, adecuar las simpatías populares orientándolas hacia determinadas marcas y nuevos hábitos, y preterir usos y afectos de determinados aspectos de cohesión social. Una vez lograda esta fase, solo resta la siguiente como una consecuencia natural de todo el esfuerzo anterior y con el propósito de lograr el pleno dominio del país que ha sido identificado como mercado.

3.7. La interferencia política

La última etapa del proceso internacional del comercio es la interferencia política. Esta se da luego de que las empresas y sus países han iniciado este recorrido a través de las exportaciones de sus productos y servicios, se han consolidado en el medio ambiente del país receptor o destinatario, se han internacionalizado y han dominado los mercados externos. Su presencia en el exterior se hace a través de la exportación de servicios facilitantes del comercio, así como de la radicación de las inversiones. El control tecnológico como mecanismo de vinculación entre los servicios y la inversión es una consecuencia natural de todas las otras fases previas. Tal esfuerzo tiene su culminación con la interferencia política, pues la acción de las empresas requiere, para su ulterior desarrollo, ejercer presión política hasta llegar al control político con el fin de asegurar y proteger sus inversiones, así como obtener las medidas de gobierno que sean necesarias para que su presencia sea admitida en un medio ambiente externo favorable.

La fricción entre el Estado y los grupos de poder económico no es reciente ni exclusivo del desarrollo de las grandes inversiones, como ahora la conocemos, sino viene de antigua data. Tal vez, la primera expresión en la historia moderna la tenemos cuando el rey francés Felipe El Hermoso, en el siglo XIII, persiguió y aniquiló a la orden religiosa de los Caballeros Templarios solo porque habían acumulado

¹⁸ NITSCH 1973, p. 21.

inmensas riquezas y eran uno de los acreedores más importantes de la corona. Así, ese afán por alcanzar el poder económico enfrentó al poder político con el poder económico de una orden religiosa que se había diseminado en toda Europa y había sido constituida precisamente por los señores franceses en su afán de recuperar los santos lugares siglos antes.

Durante la Edad Media, fueron los pequeños comerciantes y banqueros incipientes, intermediarios entre los productores infantiles y las nuevas rutas del comercio, los que dieron origen al más grande cambio político de la época: las ciudades, que, en competencia precisamente con los feudos, se unieron, a los reyes para centralizar el poder y disminuir la influencia de los señores feudales. Los comerciantes locales, sin dejar de sentirse borgoñones, flamencos o venecianos, se extendieron y se fortalecieron de tal manera que ningún señor feudal podía enfrentárseles. Apoyaron al rey contra los duques y barones, crearon las primeras ciudades repúblicas o fortalecieron la monarquía para que protegiera su comercio e inversiones.

Para resguardar sus inversiones, los países invocan principios y valores universales como los derechos humanos, la libertad y la democracia, tal como lo demuestran muchos casos que registra la historia universal. Los países con mayor actividad comercial son los recurrentes y los actores principales. Así, en 1851, los ingleses intentaron abolir el comercio internacional de esclavos provenientes del África; para ello, bombardearon la capital de Lagos e instalaron en el poder a un gobierno dócil, que redujo los ingresos del país que vivía de ello, así como la exportación de aceite de palma africana. La crítica situación económica en que se sumió Lagos llevó al gobierno títere a ceder su territorio a Inglaterra, con lo que se convirtió en colonia a cambio de una renta que compensara los menores ingresos.

La defensa del libre comercio internacional llevó a los empresarios de Lancashire y a los comerciantes y armadores ingleses a un conflicto con China en 1839, cuando este país aplicó rigurosamente la ley de 1800, que prohibía la importación del opio proveniente de la India y que era exportado por intereses del imperio inglés. Ello derivó en una trágica e injusta intervención militar en China desde 1839 hasta 1842.

El poder de las grandes corporaciones, bancos y empresas industriales influye en las decisiones internas del país receptor para que no se alteren las reglas de juego y para facilitar la protección y repatriación de capitales.

La ITT (International Telephone and Telegraph), bajo el amparo y protección de su gobierno, intervino directamente en el derrocamiento del Presidente de Chile,

Salvador Allende, contando con el apoyo de las empresas estadounidenses explotadoras de cobre, tal como fue revelado en el Senado de los Estados Unidos de América.¹⁹

Nuevamente, como se ha señalado anteriormente, el caso de Hawái es dramático y elocuente por la interferencia directa de los inversionistas de la industria azucarera que impusieron un nuevo régimen político a través de tres etapas: primero, un gobierno provisional; luego, en 1893, se promulgó una nueva Constitución, en la cual se establecía que dicho gobierno no tenía facultades para imponer decisiones a las grandes inversiones extranjeras, y una fuerza de la infantería de marina estadounidense ingresó al país para proteger los intereses norteamericanos; posteriormente, en la última etapa, secuestraron a la reina Liliou-Kalani y, aunque el pueblo se rebeló en 1895, la fuerza del ejército estadounidense y sus inversionistas, en agosto de 1898, anexaron las islas a su soberanía.

La interferencia política se puede apreciar en diferentes y variadas circunstancias y realidades geográficas, ya que no solo se da en América Latina, sino en todo país receptor. El movimiento de los países agrupados dentro de la OPEP se vio afectado cuando la compañía Aramco, una de las siete grandes operadoras de petróleo en los países árabes, presionó al gobierno saudita para destituir al ministro Abullah Al-Tariki, quien sustentaba la tesis de la nacionalización del hidrocarburo. Al-Tariki «[...] consideraba la presencia extranjera como auténticos parásitos industriales, que además se adueñaban de la economía nacional y disimuladamente de su soberanía».²⁰

Cuando Aristóteles Onassis compró un importante paquete de acciones del Casino de Montecarlo (inversión directa), que es una de las tres más grandes fuentes de recursos del principado, estableció que únicamente podrían ingresar los millonarios que superaran los US\$ 10 millones de ingresos o capital. Era, indudablemente, una referencia no solo social sino cultural, ya que, tradicionalmente, el Casino de Montecarlo era abierto a todos los turistas. Sin embargo, fue más allá, pues decidió buscar esposa al hasta entonces soltero príncipe Rainiero (un propósito de interferencia política) en Hollywood. Y aunque el descendiente de los Grimaldi no se casó con una de las preseleccionadas —Marylin Monroe, entre ellas—, sí contrajo nupcias con una distinguida artista del cine estadounidense.

¹⁹ U.S. CONGRESS SENATE SUBCOMITEE ON MULTINATIONALS 1974.

²⁰ KAPLAN 1993, 58.

La ocupación de Lima, después de la terrible Guerra del Salitre, tenía como objeto impedir la recuperación de la economía peruana y debilitar su estructura política con el fin de hacer posible cualquier planeamiento del invasor, antiguo inversionista de dichas operaciones en territorio peruano. «Chile buscó, durante la ocupación, mantener la privación económica de la sociedad para que, aunque el gobierno del país no quisiera ceder a sus presiones militares, fuese el mismo pueblo el que manifestase sus exigencias para la firma de la paz».²¹ Las acciones de depredación económica efectuadas por los invasores posibilitaron que los inversionistas extranjeros ocuparan los negocios y actividades de los peruanos, que quedaron sumidos en la mayor miseria en razón de los cupos impuestos arbitrariamente por los chilenos, así como por la acción destructiva de la expedición Lynch, que arrasó con todas las haciendas costeñas del Perú. Ello explica la aparición de nuevos inversionistas en actividades «[...] como el azúcar, donde intervinieron inicialmente italianos (Larco) y alemanes (Gildemeister), aunque posteriormente llegarían en forma arrolladora los Grace; también la minería, particularmente el petróleo, [...] además, otras explotaciones como el cobre, el hierro, etc. [...] algo similar ocurrió con los ferrocarriles [...]».²²

En el año 2001 salió a la luz la acción de una empresa chilena cuyo accionista principal, Andrónico Luksic Craig, fue acusado de haber entregado, en marzo de 1998, US\$ 2 millones al asesor principal de Alberto Fujimori, Vladimiro Montesinos, para resolver a favor de la compañía Lucchetti un litigio judicial. En un video hecho público se observó al empresario pidiendo apoyo en los procesos que le entabló la Municipalidad, en tanto que Montesinos admitió ser el autor de una clara interferencia en el Poder Judicial por haber gestionado una resolución que autorizaba a la transnacional la construcción de una planta en un área ecológica protegida.²³ Sin embargo, Luksic Craig publicó, el 10 de julio de 2001, en todos los diarios de Chile, el siguiente aviso: «Niego terminantemente que Vladimiro Montesinos me haya pedido alguna vez dinero por ayudar a Lucchetti en los problemas que vivió ante la Municipalidad de Lima y, luego, ante los tribunales de justicia peruanos».

A pesar de las evidencias, el proceso judicial culminó satisfactoriamente para la transnacional en el primer semestre de 2002, durante el gobierno del presidente Toledo. Así, después de haberse negado a asistir a cinco citaciones de la juez que llevaba el caso,

²¹ GUERRA MARTINIERI 1996, 19.

²² *Ib.*, 166.

²³ *Diario LIBERACIÓN* 2001, 10.

tanto Luksic Craig como su gerente Menéndez, fueron excluidos del proceso. Llegaron a Lima en su avión particular, se acercaron al juzgado y, cinco horas más tarde, el juez los liberó por «colaborar con la justicia».

La vinculación estrecha con los gobiernos, que llega, como afirmamos, a la interferencia política, es admitida por algunos estudiosos de la internacionalización y de la IED de Chile en América Latina. En efecto, Andrés López señala que los empresarios chilenos han realizado inversiones en el exterior con el propósito de un mejor entendimiento de la cultura local y un acceso más cercano a los gobiernos respectivos²⁴ en donde buscan una explicable protección y fortalecimiento de sus inversiones.

Un ejemplo que demuestra la validez de la teoría evolutiva del comercio internacional, en el sentido de la secuencia de los diferentes estadios del comercio, son los tratados de libre comercio entre países con grandes desniveles tecnológicos, políticos y militares. Así, el ATPDEA o Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga, que estrictamente no es un acuerdo ni un tratado, sino una decisión unilateral del gobierno de los Estados Unidos de América a favor de las exportaciones de Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú, que, indudablemente, conlleva ventajas a los países andinos, contiene una exigencia muy clara que se puede considerar como una interferencia política, pues claramente exige que los países beneficiarios efectúen una transformación de la estructura del Estado, sin saber en qué sentido y en qué proporción.

El sentido de democracia y de Estado está en discusión y la convivencia de diferentes estructuras sociales se encuentran en peligro. La búsqueda de la estandarización política crea nuevas interrogantes con respecto a las formas de cooperación internacional y a la estructura política más conveniente para lograr el bienestar de los pueblos. Hasta ahora, la estructura política del Estado se ha superpuesto a las más diversas arquitecturas sociales sin que se confronten o contradigan con otras. Así, en la mayoría de los países latinoamericanos, el Estado es concebido como el protector del bien común y las personas esperan seguridad y aliento de su parte; en tanto que, en los Países Bajos, es el árbitro indispensable para la existencia de las diferentes comunidades que lo constituyen y busca repartir equitativamente entre ellas la soberanía de que está investido con la condición de no ejercerla; en otros países, el Estado es el gran conductor de la

²⁴ LÓPEZ 1999, 279.

población. Tal situación es erosionada por concepciones hedonistas como lo fácil, lo simple, lo práctico y lo redituable, que generan tensión y conflicto. Surgen, de esa manera, movimientos fundamentalistas en esta última etapa de la evolución del comercio internacional.

4. CRITERIOS METODOLÓGICOS DE LA TEORÍA

Para validar la teoría, es menester disponer de un método que posibilite analizar la realidad compleja en la que determinadas cuestiones se mezclan con aspectos económicos, financieros, culturales, sociales o tecnológicos. Para comprender tal realidad, tenemos que admitir, en primer lugar, que esta es un problema, una cuestión que merece ser analizada y debe tener una respuesta para ser entendida. Al reconocer que es un problema, también concebimos que es compleja. Ello, entonces, nos obliga a trasladarnos al dominio de la sencillez lógica. De esa forma, por medio de la abstracción teórica y del análisis lógico, dejamos lo accesorio para quedarnos únicamente con los elementos básicos o supuestos manejables. El resultado será un modelo lógico que tiene las siguientes fases: admite la realidad, abstrae, interpreta, retorna al mundo real y busca la explicación de una realidad específica.

Admite una realidad como lo es el comercio internacional, con las características de ser un problema, pues contiene diferentes elementos, y la observa como un hecho concreto, sin que distorsionen tal apreciación preconceptos o ideas preliminares. Efectúa, luego, una abstracción del mundo real hacia un modelo lógico simple, como dividir el proceso en etapas. Deja a un lado lo accesorio, lo intrascendente y se queda con lo principal, lo fundamental. Las ideas básicas son ordenadas lógicamente en este modelo sencillo de siete niveles de desenvolvimiento. Posteriormente, interpreta ese modelo sencillo para llegar a una o varias conclusiones en abstracto, como la apreciación de la ecuación comercio-inversión-cultura. Sin embargo, para hacerlo útil, retorna al mundo real y busca, a través de las conclusiones anteriores, una explicación del mundo físico, de la realidad concreta. Sobre la base de ello, en algunas circunstancias, puede hacer predicciones como las posibles fricciones entre estados cuando no se han delimitado las áreas de actuación de la inversión extranjera.

Aristóteles concibe la investigación científica como una relación o proceso que parte de la observación de los hechos concretos a los principios generales y regresa a los hechos. Es decir, parte del conocimiento que cierto hecho o circunstancia ocurre o que ciertas notas distintas de algo coexisten.

La teoría evolutiva del comercio internacional se basa en supuestos. Uno de ellos es que las unidades operativas del comercio internacional (agentes, transnacionales, Estado y consumidores) tienen un comportamiento racional; sin embargo, al confrontarlo con la experiencia de todos los días, nos encontramos con contradicciones. Sin duda, tales supuestos son, en cierta medida, sobresimplificadores e irreales, como las descripciones del comportamiento humano que señalan que el ser humano busca la racionalidad, actúa con discreción, mide los resultados y pondera la eficiencia de sus acciones. Un ejemplo de lo anterior es describir las relaciones económicas de los países como una interacción armónica y paritaria cuando la realidad muestra la relación asimétrica y el ejercicio del poder comercial del que tiene mayor volumen de operaciones. Sin embargo, criticar una teoría sobre la base que sus supuestos son irreales es cometer un error metodológico fundamental. La abstracción es la esencia de la indagación científica.

Una teoría científica debe seleccionar del tumulto de la experiencia lo que está tratando de aplicar y es, por lo tanto, necesariamente «no realista» cuando se compara directamente con las condiciones reales. La ley sobre la caída de los cuerpos de Isaac Newton, por ejemplo, no es realista en su supuesto básico de que los cuerpos caen en un vacío, pero sigue siendo una teoría útil porque predice con una exactitud suficiente, aunque no completa, el comportamiento de una gran variedad de cuerpos en caída en el mundo real. De manera similar, la teoría evolutiva del comercio internacional no capturará la total complejidad, riqueza y confusión de los fenómenos originados por los individuos, las empresas o los estados cuando interactúan para conseguir un objetivo económico o comercial. Sin embargo, su falta de realismo, lejos de invalidar la teoría, es su precondition esencial. Una teoría que busca fielmente reproducir la complejidad del mundo empírico en sus supuestos no sería una teoría, sino una descripción, y tampoco permitiría una apreciación clara de esta, pues, aun esa misma descripción, no sería exacta, ya que depende de la oportunidad y factores influyentes del observador.

La verdadera prueba de una teoría consiste en su utilidad para predecir o explicar la realidad. Juzgada con este criterio, la teoría evolutiva del comercio internacional, a pesar de la falta plena de realismo de sus supuestos, puede juzgarse positiva y lógica, por cierto, en comparación con otros modelos que tratan de explicar la acción de los sujetos en el comercio. Se podrían dar muchos ejemplos de la eficacia de la teoría para predecir correctamente cómo se comportarán los agentes o las empresas en respuesta a acciones originadas por otros individuos en el campo comercial o en el de las relaciones económicas internacionales como, por ejemplo, los movimientos de las

empresas cuando, dentro de un propio mercado, buscan someterlo y mantener un poder hegemónico, o las acciones de los países para controlar los suministros o las materias primas o dominar los mercados.

Las teorías también juegan con suposiciones. Al respecto, es irrelevante si ellas son descriptivamente correctas mientras sean predictivamente correctas, es decir, si guardan relación entre la conclusión y los hechos. El enfoque predictivo, también llamado profético, ha sido usado con éxito en el campo penal, en lo que se ha llamado la economía del crimen, donde los modelos de comportamiento individual o grupal fueron usados para desenvolver pronósticos sobre cómo y de qué manera responderían los delincuentes o antisociales frente a algunas normas sobre penas y carcerelerías. Sin embargo, también sirve para explicar el comportamiento del consumidor; la acción de las empresas en un mundo acicateado por el sentido de competencia; la posible fricción de los bloques económicos en que se ha dividido el mundo; las necesidades de los estados por captar recursos del exterior para satisfacer las necesidades de sus poblaciones; y, también, claro está, para entender la actitud y reacción de los jugadores de un equipo de fútbol cuando están cotizados en los mercados.

No es posible obtener una visión precisa y exacta del mundo real. Las ciencias naturales tienen como propósito dar esta visión del mundo. Sin embargo, ninguna la consigue de manera absoluta. Incluso, las nuevas ideas de la física parten de una nueva visión de la realidad que conlleva una cuota de racionamiento, debido a que no hay modo de intercambiar información que no requiera de un acto de juicio. Así, tenemos que el átomo es una partícula que nos da información limitada. La información que lleva el electrón es reducida en su totalidad, ya que su velocidad y posición se adaptarán en tal forma que son limitados.

Si un objeto fuera exactamente la misma cosa y así lo apreciáramos, estaríamos reconociéndolo. Sin embargo, en ese acto de reconocimiento, se lleva a cabo un juicio dentro de un área de tolerancia. Ningún evento atómico se puede describir con «0» de tolerancia. El punto de medida es el *quantum* de Max Planck. En la ciencia, y obviamente en la teoría evolutiva que se plantea, nuestro conocimiento está limitado a una cierta tolerancia. Todo conocimiento y toda información solo pueden ser intercambiados dentro de un margen de tolerancia.

La teoría evolutiva del comercio internacional busca dar una explicación de la realidad partiendo de ciertas nociones, ciertos principios susceptibles de convertirse en tales, que deben apreciarse dentro de esa relación conocimiento-naturaleza-hombre con el fin de que nuestra conclusión sea una expresión científica y correcta. Una teoría

del comercio que explique la forma en que este evoluciona tiene su origen en el comportamiento de los agentes económicos en la medida en que una acción comercial dirigida a un mercado origina una respuesta y el modelo lógico para explicarla es que la expresión positiva de la regla debe ser acorde con la realidad. La evolución es parte integrante del mundo real, nace de él y, en todo caso, varía su intensidad según la estructura social, económica y cultural en la que se desenvuelve.

El comercio internacional presenta una serie de elementos que, en una primera impresión, son confusos y complejos. Para describirlos y entenderlos mejor es necesario, como se ha señalado anteriormente, elaborar un modelo lógico que explique los aspectos del comportamiento de las unidades económicas y las nociones, ideas o motivaciones que influyen en su interacción con otras.

El comportamiento racional, con frecuencia, se contradice con la experiencia cuando se observa que el consumidor empieza a actuar de manera errática. Esta primera apreciación parecería derrumbar la teoría, pero el modelo nos puede llevar a la conclusión que, por ejemplo, la actitud equivocada ha sido inducida por la propaganda y publicidad. De igual manera, las reglas (leyes) que pueden ser una creación libérrima del legislador o de los propios operadores, siguiendo todo el proceso de su formulación, están limitadas por las nociones básicas de una realidad natural, económica y social específica. Así, los tratados y las convenciones, que, por naturaleza, son expresiones libres de mutuo consentimiento, conllevan, con frecuencia, una asimetría de poderes que afecta al país más débil, con menor presencia en el mercado mundial y menos preparado tecnológicamente, o, precisamente, afecta los derechos de las grandes mayorías.

Es posible que el modelo lógico propuesto no sea perfecto ni suscite acuerdo unánime, pero persigue explicar, de manera conjunta, el modelo de la teoría evolutiva del comercio en el entendido que la división del trabajo académico ha incrementado nuestro conocimiento social de la experiencia diaria y puede facilitar la comprensión de las empresas, las transnacionales y los países cuando se enfrentan a situaciones de conflicto, o de competencia en el mercado, o para realizar emprendimientos en los que se requiera la participación de otros agentes. Por ello, con el fin de promover un entendimiento uniforme de la realidad, se necesita crear un método que explique, de manera conjunta, aquello que es complejo por los distintos elementos que tiene en sus diferentes épocas.

5. FACTORES DE LA EVOLUCIÓN DEL COMERCIO

Hemos partido por admitir, a la luz de la comprobación empírica, que el comercio internacional evoluciona en diferentes niveles hacia estadios más complejos en los cuales se unen aspectos tecnológicos, culturales, sociales y políticos. Ello hace suscitar la pregunta: ¿cuáles son los factores determinantes que dan dinamismo a ese proceso y que llevan a las empresas y los estados a intentar dominar los mercados? Vislumbramos cuatro factores básicos:

5.1. Los cambios en los medios de transporte

Los medios de transporte juegan un rol decisivo en la evolución del comercio mundial, lo que permite hablar de etapas siguiendo los cambios experimentados en dichos medios. De tal manera que este es un factor que impulsa el proceso, pues, en la medida, en que un invento o descubrimiento posibilita trasladar un mayor volumen de mercaderías hacia otros mercados, el comercio crece. Así el cambio experimentado por la máquina a vapor, que reemplazó la energía eólica como motor del transporte marítimo a vela; la energía del carbón, que mueve el nuevo transporte marítimo hizo surgir, también, los ferrocarriles. Posteriormente, el descubrimiento del petróleo y la gasolina marcó una nueva fase que trajo consigo el transporte terrestre, el aéreo y fortaleció el marítimo. Finalmente, las pistas de la teleinformación posibilitaron la transferencia de millones de monedas a través de la red, acercando en tiempo real la oferta y la demanda. Tales cambios dieron inicio al comercio por encima de las exportaciones de materias primas y las manufacturas.

5.2. Las innovaciones tecnológicas

A medida que los países alcanzan niveles de bienestar, las necesidades van incrementándose y se demandan nuevos bienes que satisfagan no solo las necesidades individuales, sino que, además, provean estatus, confort y distinción. A ello, se unen los requerimientos de las nacientes industrias y los recientes patrones de producción manufacturera que requieren de nuevos y más crecientes insumos y bienes.

Por otro lado, los países líderes en tecnología, a fin de mantener el alto estandar de su desarrollo industrial, introducen variaciones en sus productos, que en la mayoría de los casos son innecesarios, pero que crean nuevas generaciones de manufacturas, como por ejemplo, los televisores cuyas nuevas funciones no llegan a ser utilizadas por los consumidores, pero que si son pagadas.

5.3. El acercamiento de la oferta internacional

La vieja tradición nacida en el Medievo, en las plazas públicas, mostraba un acercamiento simultáneo entre vendedores y compradores. La plaza de los burgos y, más tarde, el mercado público eran centros de conjunción simultánea entre la oferta y la demanda. Hoy, ello ha sido superado: no se requiere que ambos estén juntos; basta con que surja la oferta pública, se muestre la mercadería, aunque no se conozca ni esté identificado el destinatario. Basta que, en la red, aparezca la oferta para que se esté moviendo el mercado. No se requiere de la presencia simultánea en un lugar específico ni en un tiempo determinado; solo se precisa que la oferta exista y, en algún lugar del mundo, aparecerá un comprador.

5.4. La diferenciación del producto

Los mercados demandan productos diferenciados en cuanto a su composición natural y en cuanto a su procesamiento o incremento tecnológico, sea en su fabricación o en su comercialización. Vale decir, los consumidores buscan bienes singularizados por su producción —bienes naturales que protejan el medio ambiente, que preserven la salud— o bienes que, además, se distingan de sus similares por aspectos relacionados como la propiedad intelectual —marca, nombre, denominación de origen—. Ello hace que las empresas y los países trasladen sus recursos hacia los centros de producción o que diseñen nuevas fases de comercialización que los lleven a la generación de servicios, la radicación de inversiones o el dominio de la ventaja tecnológica para cubrir todo el mundo con un solo producto o servicio.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DEL COMERCIO EXTERIOR DE AMÉRICA LATINA

El sector externo ha constituido, desde la gesta de la Independencia, una variable muy importante en el desarrollo económico de América Latina. Ha estado basado, inicialmente, sobre las exportaciones de *commodities*; regulado por normas heredadas de las metrópolis española y portuguesa; y dentro de un esquema cultural en formación que luchaba por conciliar las aspiraciones criollas, la fuerte tradición de los pueblos indígenas y el ímpetu de las migraciones europeas que, con nuevas tecnologías y percepciones de la riqueza basadas en el comercio, crearon nuevos modelos y estilos decisorios en el manejo de las unidades productivas. Las exportaciones son la única posibilidad para obtener las divisas necesarias para el desarrollo industrial y tecnológico, así como para mejorar nuestra competitividad internacional, obtener los recursos para pagar la inmensa deuda externa generada en los últimos veinte años, y adquirir equipos y maquinarias que no se producen.

1. LOS ALBORES DE LAS EXPORTACIONES

Las exportaciones empiezan a ser una actividad destacada de las empresas y los estados latinoamericanos recién a partir de fines del siglo XIX, cuando diseñan su propio ordenamiento jurídico y establecen las primeras sociedades exportadoras. Antes, no se puede hablar de exportaciones propiamente dichas, ya que el comercio exterior, hasta la Independencia de América Latina, estuvo bajo el rígido control y administración de los reinos dominantes mediante la Casa de Contratación de Sevilla y la Casa de Indios o el Centro Comercial de Lisboa y ningún país latinoamericano podía, independientemente y soberanamente, hacer transacciones con el mundo. Los severos términos del mercantilismo impidieron a las colonias americanas desarrollar siquiera una mínima

experiencia internacional, debido a que a los extranjeros —considerados como tales a los extraibéricos— no se les permitía establecerse en tierras americanas y el cultivo de determinados productos les estaba prohibido con el fin de que fueran adquiridos solo de las metrópolis española y portuguesa. La cantidad y el precio eran fijados por los imperios, así que, cuando los países alcanzaron su independencia, no tuvieron ninguna preparación para desarrollar mercados, ni tampoco existía en ellos una clase empresarial capaz de articular una oferta exportable con cierto valor agregado.

Medio siglo después del descubrimiento de América por Cristóbal Colón, el comercio de las colonias ibéricas con el continente europeo estuvo controlado por las metrópolis. Para comerciar, así como para trasladarse o establecerse en América, se requería de permisos especiales otorgados por las coronas imperiales. La Real Cédula del 3 de septiembre de 1501 no fue derogada nunca en su letra ni en su espíritu y mantuvo, durante siglos, este trato discriminatorio con los nacidos en tierras americanas.

La comercialización entre América Latina y Europa se hacía sobre la base únicamente de materias primas: el oro, la plata y la cascarilla del Perú; el tabaco, el pau brasil y el café del Brasil; la plata, el cáñamo y el henequén de México; los yerbales naturales de Paraguay; y el plátano de la Nueva Granada. Sin embargo, aun después de la primera revolución industrial y la utilización de los barcos a vapor, se siguieron extrayendo minerales y vegetales cultivados para suministrar materias primas a los consumidores y a la industria europea. Florecieron el caucho, la papa, el azúcar y el algodón. En el Alto Perú, hoy Bolivia, se desarrolló una economía exportadora de plata y estaño, en tanto que la Patagonia argentina era el centro generador de productos cárnicos, lana y trigo. El Brasil tuvo un régimen sustancialmente agrícola y posteriormente se sumó la explotación minera; pero en definitiva, producción primaria, sin tecnología y sustentada en la esclavitud, con un bajo índice de productividad debido a su nivel monoexportador basado en el café. Esta situación duró más de un siglo.¹ Toda la actividad económica giraba en torno a la exportación de materias primas, productos básicos o recursos naturales, bienes que únicamente eran extraídos de su ecosistema sin experimentar transformación alguna y adquirirían un valor económico por el bajo costo de su extracción y la venta en grandes volúmenes. Una expresión de que ello obedecía a un proyecto político y económico es la tesis de desarrollo escrita en 1743 por José del Campillo, que sostenía —paradójicamente, de manera similar a proyectos recientes para América Latina— que las antiguas naciones de América del

¹ DE ALMEIDA 2004, 3.

Sur deberían ser únicamente productoras de materias primas e importadoras netas de manufacturas ibéricas. De tal manera que la tesis de Michael Porter, en este aspecto, no es novedosa.

Este comercio se realizaba dentro de una estructura en la cual el valor de los envíos de materias primas, sustancialmente metales preciosos, que realizaban los mineros de América, era cerca de cuatro veces mayor que el valor de las importaciones. Como consecuencia de ello, el trabajo realizado en tierras latinoamericanas creaba una acumulación significativa de recursos que se concentraban en España. El elevado saldo positivo de la balanza comercial pone en evidencia que la clase de encomenderos se permitía ahorrar una parte sustancial de su renta, de la cual una parte también significativa era para España.²

El comercio de dichas mercaderías, en algunos casos, logró salvar del hambre a la Europa del siglo XVIII y XIX. Ese fue el caso, por ejemplo, de la papa, originaria del Perú, cuyas virtudes alimenticias fueron reconocidas por los pueblos y la nobleza europea en todos sus niveles, los que, en gesto de gratitud, incluyeron el color y el diseño de su hoja en las chaquetas y uniformes de la realeza como signo de distinción. El arte registró las bondades de la papa, que salvó del hambre a Europa, y, así, el pincel de Vincent Van Gogh nos dejó la célebre «Cena de las patatas». Igual ocurrió con el maíz, el camote y la coca, sin la cual no hubiera podido desarrollarse la cirugía del siglo XX. Sin embargo, pese al valor extraordinario de tales productos, las tierras que las proveían y su población no han sido mínimamente retribuidas y han quedado rezagadas en su desarrollo.

Tal paradoja ha tratado de ser explicada con diversas teorías como el crecimiento desigual, la dicotomía campo-ciudad, la insuficiencia técnico-empresarial, la estructura pre-mercantil, las sociedades tradicionales y arcaicas, y hasta la inferioridad étnico-racial, cuando no la influencia religiosa específica y el sentido de recompensa eterna. Todas estas explicaciones se refunden en una suerte de división internacional del trabajo que delimita la economía internacional entre países exportadores de materias primas y alimentos incapaces de transformarlos y países industrializados y procesadores de productos y tecnologías.

Empero, lo preciso es que los países latinoamericanos empezaron a operar en los mercados internacionales basándose en sus *commodities* y, en algunos casos esporádicos, con un desarrollo agroindustrial significativo que, con el tiempo, al sofisticarse el comercio, demandó de estructuras empresarias modernas que pudieran enfrentarse a

² FURTADO 1976, 25-26.

otras similares en un mercado concurrido y competitivo como el actual. Esas operaciones iniciales de exportación de materias primas llevaron a algunos países y empresas hacia un largo recorrido y acción en los mercados internacionales a través de lo que llamamos un proceso natural del comercio mundial, constituido por etapas dentro de un criterio evolutivo. Algunos, muy pocos, han superado la etapa de las exportaciones de materias primas y han alcanzado significativo posicionamiento en el nivel de las exportaciones de manufacturas o exportaciones no tradicionales.

2. LAS EXPORTACIONES NO TRADICIONALES

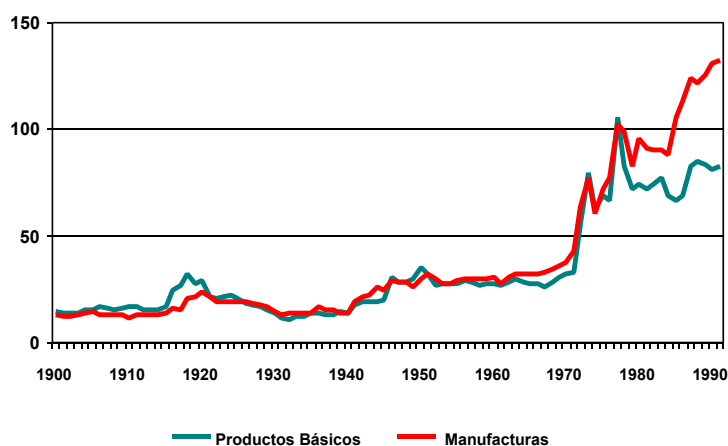
Desde los albores de la Independencia, los *commodities* o materias primas han sido los productos de exportación de América Latina y, hoy, siguen siéndolo en la gran mayoría de nuestros países; de allí que, al conjunto de estos, también se le conozca, en el campo del comercio internacional, como productos tradicionales. Sin embargo, en los últimos 50 años sus precios han venido decreciendo. Ello ha exigido de las naciones exportadoras un esfuerzo mayor con el fin de incrementar sus volúmenes de exportación para mantener los mismos ingresos que les posibiliten atender sus necesidades básicas y el fuerte servicio de la deuda externa, contraída principalmente en el decenio de 1970 con la oferta financiera de los excedentes de capital derivados del *boom* del petróleo. Tal situación ha dado como resultado un pobre comportamiento de nuestra balanza comercial, que, mientras el precio de las manufacturas que importábamos crecía, el precio de los productos tradicionales de exportación disminuía. Esa situación crítica solo se ha visto superada con ocasión de las dos grandes guerras mundiales y la Guerra de Corea, pero la declinación de los precios de *commodities* se ha mantenido como una constante desde la segunda mitad del siglo pasado en favor del precio de las manufacturas, que ha ido creciendo en el mismo período, todo lo cual ha afectado los términos de intercambio y la balanza comercial de América Latina (véase el gráfico 2). Una sola excepción es el caso de los minerales, principalmente petróleo, oro, plata, cobre y hierro, que ha impedido una alteración traumática y el desequilibrio de la balanza comercial a partir del inicio del decenio de 2001, gracias al ingreso efectivo y poder de compra de China.

A causa del deterioro de los términos de intercambio de los últimos treinta años, varios países latinoamericanos, con la asistencia del Centro de Comercio Internacional (CCI) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con sede en Ginebra, así como del Centro Interamericano de Comercialización (CICOM), de la Organización de

Estados Americanos (OEA), con sede en Río de Janeiro, realizaron un gran esfuerzo en capacitar y crear mecanismos de fomento de las exportaciones no tradicionales. Para ello, se estructuraron y dictaron cursos sobre mecanismos de exportación en los países de la región. Asimismo, se preparó abundante material de lectura, se brindó asistencia técnica a los empresarios, y se facilitó esquemas y modelos de comercialización internacional a los organismos oficiales de fomento de las exportaciones. Así, se creó, en sus veinte años de funcionamiento, una verdadera escuela de negociadores y especialistas en el desarrollo de las exportaciones no tradicionales. Sus expertos y profesores internacionales son, ahora, los que brindan asesoría y consultoría a diferentes instituciones, organismos y universidades latinoamericanas, y han publicado los primeros libros sobre comercio internacional, promoción de exportaciones y negociaciones comerciales desde un enfoque y con experiencias latinoamericanas como una fuente de consulta útil para las pequeñas y medianas empresas.

Gráfico 2

Situación de las exportaciones de materias primas y productos manufacturados (precios)



Fuente: Elaboración propia

2.1. El problema conceptual

El término «exportaciones de bienes no tradicionales», si bien tiene diferentes acepciones de acuerdo a cada país y según la opinión de sus analistas, ya que algunos se basan en enfoques prácticos y otros en criterios lógicos, tiene una idea común: es el conjunto de bienes nuevos que cada país empieza a colocar en los mercados externos y que, anteriormente, no lo había hecho. Es decir, se trata de nuevas mercaderías que superan lo tradicional, de allí su denominación común de «no tradicionales». Estos englobaban y eran una expresión del esfuerzo exportador de América Latina, iniciado en la década de 1960 y afianzado a través de una serie de medidas promocionales durante el decenio de 1970.

En ese período, el término «exportaciones no tradicionales» incluía tanto a los productos manufacturados, como a los nuevos, aunque estos no tuvieran una gran transformación, pero cuya exportación inicial marcaba una nueva línea de mercancías que salían de los centros de ventas latinoamericanos (sustancialmente, productos agroindustriales u hortifrutigranjeros). Sin embargo, las legislaciones de los países latinoamericanos sobre promoción de exportaciones no entraron a definir el término. Las publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) no ofrecían un concepto claro del término o, a veces, este era contradictorio,³ ya que, por una parte, hablaba de las políticas de promoción de las exportaciones manufactureras, mientras por la otra, cuando se refería a las exportaciones no tradicionales se mencionaba tanto productos primarios como elaborados.

La Ley de Promoción de las Exportaciones no Tradicionales, promulgada en el Perú en 1979, trae la primera delimitación de lo que son productos no tradicionales. Así, el artículo 2 dice: «Se consideran bienes de exportación no tradicionales a todos aquellos no incluidos en la lista de productos de exportación tradicional [...]». Es decir, son no tradicionales los que no se consideran tradicionales por una decisión y enumeración del propio legislador. Si bien es un concepto impreciso y absolutamente discrecional, dada la ausencia de otra referencia, fue una base conceptual que ayudó a entender la novedad de las mercancías.

A partir de la década de 1990, cuando ya muchos países latinoamericanos habían logrado penetrar con cierto éxito en los mercados externos, se precisó, con más detalle,

³ KOUZMINE 2000, 8 y ss.

el término de ‘no tradicional’. Así se hizo, por ejemplo, en el libro *Exportación, comercialización y administración internacional*, editado por la OEA y el CICOM en 1983 e impreso en Lima, y en el trabajo *La exportación de productos básicos no tradicionales de América Latina*, publicado por la División de Comercio Internacional y Financiamiento para el Desarrollo de la CEPAL en agosto de 1992.

El trabajo de la CEPAL esbozó los siguientes criterios para caracterizar los productos no tradicionales: el producto no debe estar incluido en el Programa Integrado para los Productos Básicos (plátano, cacao, café, algodón, yute, carne bovina, caucho, azúcar, té, madera tropical, aceite vegetal, bauxita, cobre, hierro, manganeso, fosfato y estaño); el producto no debe pertenecer al rubro de los energéticos (petróleo y sus derivados); su exportación puede ser un fenómeno nuevo para el país productor; el país exportador podría encontrar un nuevo mercado para este rubro; la mercancía puede aparecer en el mercado fuera de la temporada tradicional; y su exportación debe ser de cierta importancia para algún sector de la economía. Como se puede apreciar, la nota característica propuesta por la CEPAL incide en lo que hemos señalado: no debe tratarse de *commodities* tradicionales; debe ser un producto nuevo que penetra en un mercado externo y cuyo volumen y precio sea de cierta importancia para el país exportador.

Posteriormente, la Unidad de Desarrollo Agrícola de la CEPAL, en setiembre de 1993, publicó otro trabajo, *La apertura y los procesos agroexportadores recientes*, en el que señala que un producto es de exportación tradicional si es que, a lo largo del presente siglo y hasta antes de la crisis de la deuda externa, integró la lista de los productos que concentraron la mayor parte del valor de las exportaciones. Vale decir, serían tradicionales los minerales y los agrícolas en su estado de extracción.

Milton Von Hesse diferencia los productos tradicionales y, como complemento, los no tradicionales. Los primeros son aquellos que entre las dos grandes crisis económicas del siglo XX integraron la lista de los productos que representaban más de las tres cuartas partes de las exportaciones latinoamericanas. Entre estos destacaron los jugos de fruta (naranja) del Brasil, los tomates de México, la uva de Chile y las flores de Colombia.⁴

Por otro lado, se ha querido precisar el término sobre la base de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional de las Naciones Unidas, según la cual, tradicionales serían aquellas mercancías expresamente especificadas, en tanto que no

⁴ VON HESSE 3 y ss.

tradicionales serían las demás. Esta es una definición práctica pero elemental, debido a que no indica las características de este grupo de productos.

Hacia junio de 2000, la CEPAL, en un trabajo precisamente sobre exportaciones no tradicionales, propuso tres criterios básicos para determinar cuándo un producto es no tradicional: «i) elegir uno o más productos cuya dinámica de exportación incide o incidía en la estructura de las ventas externas de un país; ii) determinar el período de mayor dinamismo de esas exportaciones en algún país, después del cual ya se vuelven tradicionales; iii) enfocar y analizar dichas ventas externas en uno o más países, por separado, en el curso de ese período y hasta el momento actual, con énfasis en su importancia cuantitativa en las exportaciones totales».⁵ Dicha definición es, al revés de las anteriores, compleja, puesto que determina la tradicionalidad o no de un producto en función de la temporalidad o período de las exportaciones de dichos bienes, con lo cual todo producto, en esencia, sería tradicional, ya que una mercancía en sí está poco tiempo en el mercado, dado que tiene que adaptarse al mercado y al comportamiento del consumidor, por lo que sufre alteraciones en cuanto a su presentación, envase, nombre y marca, cuando no en cuanto al propio producto. Incluso, la llamada artesanía utilitaria (artículos para el hogar como vajilla y alcuceros) sería tradicional, así como los jugos y concentrados de frutas que experimentan cambios por variaciones, ya que su permanencia en los mercados externos es poca o reducida. Por otro lado, existe una gran complejidad en determinar cuál es la duración de ese «período de mayor dinamismo» o «el curso de ese período». Y, aunque la propuesta establece que es un período de no más de diez años a partir del comienzo de su desarrollo, no explica qué ocurre cuando el producto sufre variaciones en su presentación, nombre o contenido durante su comercialización. Luego, la claridad del concepto y la explicación de este tipo de exportaciones no se habrían alcanzado, por lo que el razonamiento teórico no sería útil para los operadores y los analistas. Aunque la propuesta es un buen esfuerzo metodológico y tiene un aspecto valioso —referir como uno de sus requisitos que los productos incidan «en la estructura de las ventas externas de un país»—, al concadenarlo con los otros dos criterios basados en la temporalidad, se hace poco útil.

Proponemos, en tal razón, un concepto más preciso de productos no tradicionales: serán aquellas mercaderías nuevas que un país empieza a exportar de manera permanente y sostenida, durante un horizonte dado de tiempo, en los mercados externos y que, después de asentarse en ellos, logran generar un ingreso de divisas significativo para

⁵ KOUZMINE *ob.cit.*,10.

el país. Ello lleva a afirmar que la tradicionalidad o no de un producto está en función del país exportador. Tales mercancías deben tener un grado mínimo de preparación y transformación, lo cual incluye el almacenamiento, conservación e individualización por marcas, nombres o denominación de origen de la mercancía. De esta manera, pueden ser excluidas aquellas materias primas o productos naturales que, desde los albores de la independencia latinoamericana, fueron la fuente fundamental de sus ingresos hasta el decenio de 1970.

Lo que conviene destacar es que precisamente esas exportaciones no tradicionales constituyen la esperanza de mejorar cualitativamente el comercio exterior de los países latinoamericanos, ya que —como se ha dicho—, frente al deterioro de los precios de los *commodities*, la única alternativa posible para captar mayores ingresos son las exportaciones de productos no tradicionales y, dentro de ellos, de los intensivos en recurso humano o los intensivos en tecnología. Luego, es necesario conocer cuál es la composición de esas exportaciones en América Latina.

2.2. Composición de las exportaciones latinoamericanas

La primera impresión es que hay un importante cambio al finalizar el siglo xx debido al aumento en la participación de los productos no tradicionales, principalmente agroindustriales, en desmedro de los *commodities* o bienes primarios, que, como se ha dicho, han sufrido un deterioro en cuanto a valor en los últimos cincuenta años. En todo el último decenio del siglo xx, la participación de los productos primarios en el rubro total de exportaciones se redujo de 43% al 38%, en tanto que los bienes manufacturados frizaron el 26%. Es bueno diferenciar los productos manufacturados con economías de escala y los manufacturados con aporte tecnológico; los primeros pasaron de más del 17%, al finalizar el decenio de 1990, a un porcentaje que superó el 20% en el 2002, en tanto que aquellas manufacturas con contenido tecnológico llegaron, al finalizar el mismo decenio, a superar el 13%. Conviene destacar que los países que tuvieron mejor expresión fueron Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile y México (cuadro 1).

Estas exportaciones de manufacturas no solamente han crecido en volúmenes y precio, sino también en el número de productos exportados y en el de mercados conquistados. Brasil y México son los países que llevan el mayor porcentaje de tales operaciones, aunque estuvieron orientadas a pocos mercados de destino, debido a que México se benefició del North American Free Trade Agreement (NAFTA), en tanto Brasil lo hizo a través del Mercosur.

Cuadro 1
Composición de las exportaciones latinoamericanas 1990, 1999 y 2002
(en porcentajes del total)
Países y subregiones

Commodities		Manufacturados con economías			de escala		tecnología	
Manufacturados tradicionales					Manufacturados intensivos en			
1999	2002	1999	2002	1999	2002	1999	2002	
MERCOSUR	30,38	45,29	42,43	33,15	16,48	17,73	10,73	3,83
Argentina	31,60	41,50	27,90	21,00	24,90	32,00	15,60	5,50
Brasil	18,30	46,30	39,70	26,70	24,70	25,70	17,30	1,30
Paraguay	55,10	72,10	35,70	20,70	7,80	5,50	1,40	1,70
Uruguay	16,50	21,27	66,40	64,20	8,50	7,70	8,60	6,83
Chile	31,70	40,70	19,80	21,20	41,30	56,30	2,10	-18,20
Comunidad Andina	56,10	52,10	20,06	17,62	16,10	14,98	7,74	15,30
Bolivia	31,70	31,40	28,20	19,30	12,40	14,40	27,70	34,90
Colombia	59,60	56,60	18,10	15,50	17,40	19,00	4,90	8,90
Ecuador	75,50	67,00	16,20	12,10	6,20	5,60	2,10	15,30
Perú	30,30	23,50	34,90	35,70	32,60	24,30	2,20	16,50
Venezuela	83,40	82,00	2,90	5,50	11,90	11,60	1,80	0,90
México	10,40	14,40	19,30	39,40	6,90	12,80	38,90	33,40
MCCA	42,66	53,02	32,78	36,36	10,08	13,18	14,48	-2,56
Costa Rica	24,20	50,80	20,30	21,00	5,50	12,00	50,00	16,20
El Salvador	26,40	56,30	43,10	58,40	20,70	26,70	9,80	-41,40
Guatemala	47,90	50,40	31,60	30,00	13,00	12,70	7,50	6,90
Honduras	52,40	59,80	36,60	28,90	7,60	7,30	3,40	4,00
Nicaragua	62,40	47,80	32,30	43,50	3,60	7,20	1,70	1,50
Panamá	62,00	53,20	20,70	26,60	12,90	9,00	4,40	11,20
Total	38,87	43,12	25,84	29,06	17,29	20,66	13,06	7,16

Fuente: División de Comercio Internacional y Financiamiento para el Desarrollo de la CEPAL, a partir de cifras de la base de datos estadísticos de comercio exterior.

Otra característica del último decenio del siglo xx fue el notable aumento del intercambio regional, en especial de manufacturas, con mayor contenido tecnológico. Los mercados más atractivos para las manufacturas latinoamericanas, excluidas aquellas con elevadas economías de escala y uso intensivo de materias primas, que se destinan principalmente a los mercados europeos y asiáticos, son la propia América Latina y los Estados Unidos de América. Movidos por aquello que se conoce como la psicología de la distancia, las naciones latinoamericanas han orientado sus exportaciones hacia aquellos mercados que geográfica y culturalmente les son más cercanos, es decir, hacia los países en los que no encuentran diferencias sustanciales para sus negociaciones y sus misiones comerciales. Por su parte, el mercado estadounidense, por ser un potencial comprador sin ninguna limitación para los pagos internacionales, asimismo es un objetivo atractivo, debido a que en dicho país reside igualmente un significativo número de latinoamericanos o descendientes de ellos, que conforman lo que llamamos un «mercado sentimental», lo que facilita la adquisición de mercaderías latinoamericanas. Es el caso de Miami, Los Ángeles, San Francisco o Texas. Así, pues, solo el continente americano absorbe el 83% de las manufacturas latinoamericanas y el Caribe. El Perú llega a un mínimo de 51%, a pesar del Sistema de Preferencias Andinas, que le otorga facilidades arancelarias. El Salvador representa el máximo: 96%.

Otro importante cambio es el crecimiento de las exportaciones de servicios. Chile es una muestra de ello, ya que, entre 1999 y 2002, creció en el rubro transportes un 6,7%, en tanto que, en otros servicios, como las actividades financieras y de comercialización, llegó a un 52,04% en el mismo período. De igual manera sucede con Brasil, que muestra un crecimiento en el rubro de viajes. Tales servicios están concentrados sustancialmente en el turismo, ya que los otros son, particularmente, comunicaciones, construcción, seguros, finanzas, informática, regalías, *royalties* por uso de marcas y nombres, y gerenciamiento. Estos representan una proporción significativa del comercio total de los países del Mercosur, particularmente de Argentina y Brasil (véase el cuadro 2).

Así, pues, se puede comprobar que los países que se han consolidado como exportadores de productos no tradicionales, principalmente de manufacturas, han logrado establecerse, igualmente, como exportadores de servicios. Ello debido a que las exportaciones de productos no tradicionales requieren no solo de transportes y embalaje, sino, además, de una serie de servicios adicionales para facilitar su adquisición, como el caso de líneas de financiamiento a los compradores del exterior, así como una estructura de comercialización a través de los supermercados o de grandes almacenes, a lo cual se unen los servicios de seguros.

Cuadro 2
Exportaciones latinoamericanas de servicios
(en porcentajes del total)

	Transportes			Viajes			Otros servicios		
	Proporción		Crecimien- to %	Proporción		Crecimien- to %	Proporción		Crecimien- to %
	1999	2002	2002/1999	1999	2002	2002/1999	1999	2002	2002/1999
Mercosur	19,30	18,63	-3,94	39,23	41,03	4,08	41,48	40,35	-10,86
Argentina	22,00	23,30	5,91	65,30	70,00	7,20	12,70	6,70	-47,24
Brasil	21,10	19,90	-5,69	20,30	24,10	18,72	58,60	56,00	-4,44
Paraguay	16,20	15,60	-3,70	20,40	18,00	-11,76	63,40	66,40	4,73
Uruguay	17,90	15,70	-12,29	50,90	52,00	2,16	31,20	32,30	3,53
Chile	40,30	43,00	6,70	27,80	8,50	4,10	31,90	48,50	52,04
Comunidad Andina	26,84	25,70	-5,17	46,88	51,96	10,51	26,28	22,34	-15,75
Bolivia	20,40	18,70	-8,33	33,50	37,70	12,54	46,10	43,60	-5,42
Colombia	36,30	37,70	3,86	45,50	50,80	11,65	18,20	11,50	-36,81
Ecuador	34,50	33,00	-4,35	42,80	46,20	7,94	22,70	20,80	-8,37
Perú	15,30	14,30	-6,54	59,70	74,70	25,13	25,00	11,00	-56,00
Venezuela	27,70	24,80	-10,47	52,90	50,40	-4,73	19,40	24,80	27,84
México	11,50	12,00	4,35	63,80	67,20	5,33	24,70	20,80	-15,79
MCCA	21,36	25,88	18,42	50,78	58,96	16,06	27,86	15,16	-47,82
Costa Rica	14,70	16,70	13,61	67,50	74,70	10,67	17,80	8,60	-51,69
El Salvador	35,60	45,00	26,40	39,20	44,90	14,54	25,20	10,10	-59,92
Guatemala	12,30	13,90	13,01	50,10	56,90	13,57	37,60	29,20	-22,34
Honduras	30,30	38,00	25,41	39,90	45,80	14,79	29,80	16,20	-45,64
Nicaragua	13,90	15,80	13,67	57,20	72,50	26,75	28,90	11,70	-59,52
Panamá	53,10	55,00	3,58	22,90	24,30	5,90	24,00	20,70	-13,75
Total	28,73	30,03	3,99	41,90	41,99	7,66	29,37	27,98	-8,66

Fuente: División de Comercio Internacional y Financiamiento para el Desarrollo de la CEPAL, a partir de cifras de la base de datos estadísticos de comercio exterior.

Como se puede ver en el cuadro 2, en la columna de la variación porcentual en el período de 1999 a 2002, los países que han tenido una modesta presencia en las exportaciones de productos no tradicionales o manufacturas son, igualmente, los que han experimentado una contracción en el rubro servicios que, coincidentemente, en el caso del transporte, son aquellos que han perdido presencia por la desaparición de sus aerolíneas de bandera. Por su parte, el rubro viajes se ha mantenido en líneas positivas, excepto en los casos de Paraguay y Venezuela.

3. LOS SERVICIOS Y LA INVERSIÓN

La exportación de servicios es la siguiente etapa después de la exportación de manufacturas y es un nivel necesario para consolidarlas, pues posibilita establecer los medios facilitantes del comercio internacional como los transportes, los servicios financieros y de seguros, los almacenes, las empresas de supervisión, los envases, los embalajes, la construcción pesada, los servicios profesionales, información o procesamiento de datos y las telecomunicaciones. Solo aquellos países que se han destacado en el rubro de exportaciones de manufacturas durante los últimos años son los que han escalado al nivel de la exportación de servicios, tal como se puede ver en el cuadro 2.

Hoy, podemos afirmar que la revolución de las telecomunicaciones ha marcado el inicio, a partir del decenio de 1980, de una nueva etapa en el desarrollo del comercio internacional que hace depender el aparato productivo de la acción de los servicios. De esa manera, la informática, las comunicaciones satelitales, la educación, los servicios financieros, el transporte, la construcción, la contabilidad y hasta los servicios médicos son tratados como si fueran bienes.

Esta explosión ha puesto en evidencia la desnudez de muchos países latinoamericanos que llegaron sin tener una estructura en ninguna de las ocho líneas de servicios. En consecuencia, su esfuerzo en la etapa de exportación de manufacturas se desvanece frente a quienes detentan los diferentes tipos de servicios.

Una primera dificultad para entender el rubro servicios es, paradójicamente, el concepto de comercio, que significa, básicamente, transponer una frontera, un territorio, en tanto que el servicio involucra una relación estrecha y cercana entre el proveedor y el consumidor, de manera que es posible que la relación de servicio se realice sin transponer una frontera, en un mismo país, y ser, por su contenido, un caso de comercio internacional. A partir de ello, podríamos afirmar que el comercio internacional de servicios no es realmente posible porque ello requiere cercanía y, de serlo, no podría ser

muy frecuente y preciso. Esta aparente contradicción se desvanece cuando admitimos que existen varias formas de aproximación, real o virtual, entre los generadores del servicio y los usuarios o consumidores. Así, por ejemplo, el presente libro se aproxima a los consumidores de tres formas: la primera, cuando los alumnos se acercan al lugar de venta de los libros: una librería o un quiosco; la segunda, al viajar el profesor a diferentes ciudades latinoamericanas y exponer cada uno de los capítulos; y finalmente, cuando el autor abre una página web para consulta de diferentes personas ubicadas en diversas partes del mundo.

Una segunda dificultad, de carácter moral, es el sentido y fin que los detentadores de los servicios quieren darles al considerarlos como una mercancía o un producto cuando, en algunos casos, son más precisamente un derecho. Este es el caso de la salud (servicios médicos), la justicia (servicios legales) y la educación (servicios educativos y de capacitación). Esta es, tal vez, una de las grandes cuestiones que la globalización económica pretende imponer, como se puede observar en tratados de libre comercio como el suscrito por los Estados Unidos de América con México, Chile y, prontamente, con Perú y Colombia.

Se puede afirmar que todas las exportaciones de manufacturas solo son posibles si existe un amplio comercio internacional de servicios. Cada empresa exportadora de bienes y equipos requiere de servicios internacionales para efectivizarse: el transporte para llevarlos, las comunicaciones para formalizar el contrato, los recursos financieros para facilitar la producción y la importación, los seguros para resguardar los riesgos y el resto de sistemas facilitantes de la logística para la distribución física.

Una tercera y última dificultad es que la casi totalidad de dichos servicios no pueden ser identificados ni medidos a menos que intervenga el Estado. Esto explica porqué las barreras al comercio de servicios adquieren forma a través de los obstáculos técnicos como muchas normas para controlar la producción y los estándares de calidad.

Los servicios guardan una estrecha relación con la inversión, pues, para su comercialización, requieren de emprendimientos en el país importador. En efecto, la mayoría de los servicios que se venden precisan de inversiones significativas en instalaciones, locales de producción y distribución, ya que la prestación de ciertos servicios depende de las interacciones entre el proveedor y el usuario. Es el caso de las empresas de telefonía fija y celular, las firmas digitales, los bancos y la logística.

La inversión extranjera directa (IED) necesaria para facilitar el comercio de servicios se convierte, así, en una fase posterior al intercambio de servicios cuando este es demandado significativamente por el país comprador. Sin embargo, esta dimensión y

correlación no se haya explicada expresamente en la teoría de la ventaja comparativa a pesar de que, objetivamente y como se puede comprobar empíricamente, representan efectos económicos adicionales.

Los países latinoamericanos deben hacer una revisión o, más bien, un planteamiento original sobre la competencia en el sector servicios y los efectos en sus economías. Cuando el suministro de servicios depende del desarrollo y el mantenimiento de una instalación costosa, las presiones económicas limitan el número de ofertantes o productores y los llevan a una estructura monopólica como en el caso de telefonía, transporte, logística en puertos o aeropuertos de gran tamaño. Por ello, en muchos países, tales servicios son prestados por el Estado o por monopolios nacionales. Sin embargo, puesto que ningún país puede sostener un monopolio de estos servicios que se prestan entre naciones, la mayoría de los estados ha convenido por un duopolio en el cual el productor de un país compite con el productor del otro bajo un conjunto de reglas o convenios negociados bilateralmente.⁶ La concesión y explotación de puertos y aeropuertos, que es una forma de exportación de servicios, debe realizarse con reglas que eviten potenciales conflictos entre el inversor extranjero y el usuario nacional, debido a que, como se ha explicado, aquel es el mecanismo para facilitar la exportación de manufacturas, de tal suerte que sus costos pueden afectar las condiciones de venta de las mercaderías que lo utilizan.

Importa precisar si un país que posee competencia en su propio mercado puede beneficiarse al permitir que un monopolio extranjero (no es posible técnicamente la existencia de dos operadores de puerto al mismo tiempo ni de puertos alternativos) participe en su mercado, es decir, si puede derivar beneficios económicos de la operación logística. La necesidad es mayor cuando el prestador de servicios lo es, igualmente, en su propio país y este es competidor en la misma línea de productos, ya que es posible que una empresa que presta el mismo servicio en su país y en el exterior, donde tiene una IED, pueda variar los términos del comercio en su favor al desplazar por mayores costos las ventas del otro país que actúa como receptor o anfitrión.

Por ello, algunos países, paradójicamente los más desarrollados, han establecido sectores, como los indicados, en los cuales no es posible una participación de la inversión extranjera de manera significativa. Incluso, esta limitación se extiende a los servicios profesionales como los médicos y legales. Este es el caso de los Estados Unidos de América, donde las asociaciones profesionales ejercen un considerable control con respecto a la

⁶ FEKETEKUTY 1990, 135.

admisión de alumnos y las licencias para ejercer la profesión, de tal manera que, aun existiendo tratados bilaterales entre los estados, tales asociaciones pueden restringir la actuación de profesionales extranjeros. Se basan en el criterio de que la calidad y la confiabilidad de tales servicios son más importantes para los consumidores que los precios.

Los países latinoamericanos tienen un desafío respecto de los servicios y de la inversión, ya que pueden verse afectados u obtener beneficios. En efecto, si la competitividad en este rubro está determinada por la mano de obra, los conocimientos tecnológicos, los equipos, telecomunicaciones y la organización empresarial, se pueden obtener beneficios a partir del bajo costo de varios de estos elementos. Sin embargo, tendrán dificultades en otros como equipos, transmisión de datos, y adecuada preparación y educación de su mano de obra para manejar las nuevas tecnologías. La comprobación empírica nos muestra que muchos países latinoamericanos han creado ventajas competitivas en áreas como el procesamiento de datos e, incluso, en montaje y ensamblado de computadoras, con lo que han abierto una nueva posibilidad para aquellos que tienen una sólida estructura de exportación de manufacturas.

4. INVERSIÓN EXTRANJERA Y EXPORTACIONES

Las exportaciones de servicios, después de las exportaciones de manufacturas, son el paso previo y anterior a la inversión. Por ello, cuando un país ha logrado consolidarse en la exportación de servicios, sin que ello excluya las exportaciones de manufacturas, necesariamente empieza a realizar las primeras inversiones en el país que, inicialmente, fue importador o comprador de sus mercaderías.

El decenio de 1990 se ha caracterizado por un incremento significativo de los flujos de inversión en y hacia América Latina, los cuales se han concentrado, particularmente, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela aprovechando las ventajas que estos países han dado con ocasión de las privatizaciones y siguiendo las pautas de aquello que se conoce como el Consenso de Washington, que, más académicamente, es el manifiesto de política publicado, en 1986, por el Institute for International Economics y denominado *Hacia un nuevo crecimiento económico en América Latina*. A causa de ello, las inversiones extranjeras directas (IED) llegaron a cuadruplicarse con relación a los datos de 1985 (véase el cuadro 3).

Sin embargo, paradójicamente, ese significativo flujo de inversiones ha crecido sin orden ni prioridades ni orientación específica para el país receptor que, sacrificando expectativas, concedió beneficios, liberaciones y facilidades para la inversión extranjera

Cuadro 3
Inversión extranjera directa en América Latina
(en millones de dólares)

	1990-1994	1995-1999	2000	2001	2002
	Promedio anual	Promedio anual			
Argentina	3.027	10.599	10.418	2.166	775
Bolivia	85	711	736	706	677
Brasil	1.703	19.240	32.779	22.457	16.566
Chile	1.207	5.401	4.860	4.200	1.888
Colombia	818	2.796	2.299	2.500	1.974
Ecuador	303	639	720	1.330	1.275
México	5.430	11.398	16.449	26.569	14.435
Paraguay	99	185	119	95	-22
Perú	801	2.350	810	1.070	2.391
Uruguay	51	164	179	320	177
Venezuela	836	3.449	4.701	3.683	779
Total	14.360	56.932	74.070	65.096	40.915

Fuente: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL, 2001, pp. 30-32.

directa. Y, así, por falta de un plan de desarrollo, tales inversiones se han orientado hacia la extracción de materias primas y la explotación de servicios, principalmente financieros y de telecomunicaciones, en desmedro de la fabricación de manufacturas, que es lo más conveniente dentro de una cultura productiva. En toda América Latina, «[...] una parte sustancial y creciente de la IED se orientó en toda la década a los sectores de los servicios, aprovechando procesos de liberalización, privatización y desregulación».⁷ A los cuales habría que añadir el libre juego de las tasas de interés y la desaparición de la usura como un delito dentro de los códigos penales, particularmente en países como el Perú, en donde no existe límites para las tasas de interés, lo que propicia la inversión en áreas especulativas como son los bancos, tarjetas de crédito o las simples empresas de pignoración. Las unidades operativas gestoras de dicho proceso han sido, fundamentalmente, las grandes empresas transnacionales, que incrementaron su participación

⁷ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) 2001, 18.

en las ventas totales de las 500 empresas más grandes de América Latina y pasaron de un 27% de participación en el período 1990-1992 a frisar un 43% en solo los dos últimos años del decenio de 1990.

4.1. Concepto de inversión extranjera

No existe un concepto preciso y unánime de inversión extranjera directa. Algunos países la definen en su legislación interna; otros solo la regulan sin precisarla; y, finalmente, algunos remiten su definición a las normas contenidas en los tratados internacionales como los documentos de la Comunidad Andina de Naciones o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

La Organización Mundial del Comercio (OMC), dentro del Acuerdo TRIM'S (Trade Related Investment Measures), no define lo que es una IED, únicamente enumera las medidas que son incompatibles con los derechos del inversor y la eliminación general de restricciones cuantitativas. En el Perú, el decreto legislativo 662 define este fenómeno como el conjunto de inversiones del exterior que se orientan hacia actividades económicas generadoras de renta y que pueden adoptar varias modalidades como aportes de capital, aplicaciones en moneda nacional provenientes de recursos con derecho a ser remitidos al exterior, conversión de obligaciones privadas con el exterior en acciones (contribuciones tecnológicas) y títulos financieros o derechos de participación contractual.

La explicación teórica de inversión extranjera también muestra varios conceptos. Así, algunos autores acentúan la idea de aportes o transferencias desde el exterior; otro grupo la define como aporte proveniente del exterior de propiedad de personas naturales o jurídicas extranjeras.

Entendemos por inversión extranjera directa cualquier desarrollo de proyectos que involucren recursos que efectúa un país, usualmente llamado inversor, en otro país, usualmente llamado receptor o anfitrión. Estos aportes pueden ser directos y nuevos (*greenfield investment*) o pueden realizarse mediante la compra de empresas nacionales ya existentes a través de una adquisición directa, la compra de un porcentaje de acciones, una privatización, un consorcio u operaciones conjuntas (*joint ventures*).

Las inversiones pueden ser estudiadas como acciones de radicación en América Latina, lo que puede adquirir diferentes formas y, de hecho, se ha acentuado con el proceso de privatizaciones, y como acciones dinámicas o de internacionalización de las empresas de la región hacia otros mercados, sean latinoamericanos o de otras latitudes.

Las inversiones dentro de la propia región se denominan inversiones intrarregionales, término que abarca la acción de las empresas y la de los gobiernos.

Una de las cuestiones más importantes respecto al concepto y ámbito de la IED es la referente a los criterios de tratamiento. Al respecto surgen tres formas o expresiones: el trato justo y equitativo, el trato nacional, y el tratamiento igual o similar de la nación más favorecida.

El primer criterio el «trato justo y equitativo» aparece a partir de fines del decenio de 1950 en los tratados bilaterales siendo los más cercanos en el tiempo, el tratado del NAFTA y el Protocolo de Promoción y Protección de Inversiones del MERCOSUR. Precisar el contenido del término puede convertirse en tarea compleja conforme se trate de los sistemas jurídicos dentro de los que se plantee o invoque; así para el sistema jurídico romano-germánico tiene un acento ético, en tanto que para el sistema del *common law* puede conllevar una percepción igualitaria. Tal indeterminación puede ser resuelta por medio de un arbitraje o el *dictum* de un juez; pero ciertamente muestra un área de imprecisión pues el Estado receptor no sabe exactamente cuáles son las medidas que debe establecer, y si estas son verdaderamente justas o equitativas; en tanto que por el lado del inversor no conoce, con precisión, lo que puede exigir y esperar del Estado que lo acoge.

El segundo patrón es «el trato nacional» que debe recibir el inversor extranjero. Está basado en el sentido igualitario que debe tener cualquier operación de riesgo tanto para el nacional, como para el extranjero. Y en el propósito de no otorgar ventajas mayores a quienes no nacen en el país o no se constituyen como personas jurídicas, pero tampoco discriminarlos.

Finalmente está el criterio de «tratar al inversor extranjero de manera igual o similar al que recibiría la nación más favorecida». Este es un concepto de transparencia en el comercio internacional que tiene una vieja tradición en el Derecho Latinoamericano, y que deber ser cuidadosamente precisado en cualquier tratado bilateral de inversiones o contratos entre inversores extranjeros y el Estado; debido a que puede tener efecto sobre otras consideraciones o patrones como el de tratamiento nacional o el de tratamiento justo y equitativo que aparezcan en otros convenios, pues elevaría a los países signatarios del primer acuerdo al nivel del tratamiento establecido en el nuevo, si es que este fuera más beneficioso.

4.2. La inversión extranjera directa en la región

Las IED se han concentrado en pocos países, como se ha señalado, en función de su estabilidad política, económica y social, así como por la liberalización de los mercados y una legislación alentadora para su captación. Ello explica por qué Brasil, por ejemplo, no ha mantenido una captación de inversiones significativas con relación al tamaño de su economía, ya que ha sido el país más reticente a liberalizar su mercado y ha sufrido el proceso inflacionario más agudo y prolongado de la región. Es importante anotar que hasta fines de la década de 1970, Brasil era el principal receptor de inversiones extranjeras de fuera de la región. Parece, entonces, que las reformas económicas en general y las perspectivas que ofrece el país, desde el punto de vista político, con un gobierno estable, sólido y que pueda imponer sus decisiones es el escenario propicio para atraer las IED, más que la captación de flujos extranjeros puramente financieros.⁸

Todos los cambios en las legislaciones de América Latina para captar inversiones se han hecho dentro del espíritu de liberalización de los mercados más que por la orientación benéfica de la inversión hacia determinados sectores productivos o manufactureros necesarios para una región en proceso de industrialización hacia los mercados externos. Así, 106 de las 112 modificaciones legislativas en el campo económico, ocurridas hacia 1995 en América Latina y otros países del mundo, han sido leyes únicamente de liberalización. De manera análoga, se ha dado más importancia a los acuerdos bilaterales de inversión que a los multilaterales. Todo ello lleva a concluir que debería buscarse una orientación y armonización de las reglas de IED, lo cual exige de los países en desarrollo evaluar los objetivos nacionales y sus expectativas de desarrollo frente al interés de los inversores.⁹

Como se ha dicho, el proceso de globalización ha impulsado la IED por parte de las empresas transnacionales. Así, durante el decenio de 1990, las ventas de las filiales de dichas empresas crecieron mucho más aceleradamente que las exportaciones globales y sus niveles de producción se expandieron de un 5% del PBI global en 1982 a un 10% en 1999. Los flujos de IED hacia América Latina se expandieron significativamente, particularmente hacia Brasil y México al finalizar dicho decenio, y disminuyeron para los países de la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela), quienes redujeron su participación dentro de los flujos totales de la

⁸ AGOSIN 1990, 6.

⁹ RICUPERO *ob. cit.*, 221.

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y pasaron de un 18%, en promedio, en la segunda mitad de la década de 1990 a un 12% aproximadamente en el 2000. El resto de países de Sudamérica (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay) también vieron reducida su participación en el total de flujos de IED a los países de la ALADI: de un 28% en promedio en el período 1995-1999 a cerca del 25% en el 2000 (véase el cuadro 4).

Los flujos de IED que llegan hacia América Latina responden a las fuerzas globales que vienen impulsando el comercio a escala mundial. A esta determinación, se adicionan los procesos propios de la región por acción de algunos países latinoamericanos que se encuentran en esta etapa luego de una década de crecimiento sin precedentes como fue la de 1990. Es conveniente, entonces, determinar de qué manera y con qué resultado los países latinoamericanos han dado el paso hacia la inversión dentro de esa secuencia del proceso evolutivo del comercio internacional, que va desde la exportación de *commodities* y llega hasta la interferencia política, vale decir, estudiar las inversiones que los países latinoamericanos han hecho en otros mercados siguiendo ese proceso, según el cual quienes consolidan sus exportaciones de manufacturas y de servicios pasan a ser, posteriormente, inversores.

Hay una relación causal entre el comercio total (bienes y servicios) y la inversión, aunque la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala que no es clara, es decir, no se sabe si el comercio ha inducido a la radicación de inversiones o viceversa. «Lo más probable es que ambos procesos actúen simultáneamente, con distinta intensidad, según las condiciones objetivas que imperan en un determinado momento».¹⁰ Sin embargo, reconoce que es probable que la liberalización comercial, es decir, la consolidación de la etapa de la exportación total (manufacturas y servicios), haya dado paso a las inversiones que apuntaban a racionalizar los procesos de producción y comercialización en un mercado determinado y ya conocido. También se debe mencionar que otro factor motivador ha sido la oscilación sin barreras de los intereses que cobran las empresas comercializadoras por el financiamiento que otorgan a los consumidores de los países receptores

Tal circunstancia puede haber incidido en un incremento de la inversión intrarregional, aunque existen dificultades para mostrar un panorama claro de dicha inversión, pues no existen registros sistemáticos ni se han compatibilizado los métodos de recolección y presentación de los datos.

¹⁰ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). *Ob. cit.*, p. 197.

Cuadro 4
Inversión extranjera directa en América Latina – año 2000
(en millones de dólares)

País/ Origen de la inversión	Estados Unidos de América	Europa	América Latina y el Caribe	Sudeste asiático	Otros	Montos de inversión intraregional	
						1990	1995
Argentina	1.991,55	2.143,02	875,16	0,00	600,27	364,00	5.610,00
Bolivia	233,84	35,37	86,85	1,57	35,37	132,00	393,00
Brasil	1.781,05	2.135,32	300,89	373,68	262,06	1.786,00	4.853,00
Chile	1.182,80	730,38	218,82	115,32	709,68	602,00	2.957,00
Colombia	539,18	178,11	210,06	18,39	22,26	36,00	968,00
Ecuador	314,43	101,52	43,24	1,41	9,40	0,00	470,00
México	5.667,97	2.229,08	571,56	485,83	571,56	0,00	9.526,00
Paraguay	10,09	40,07	47,69	0,93	4,22	75,00	103,00
Perú	298,12	1.418,64	230,27	14,39	94,58	289,00	2.056,00
Uruguay	55,74	59,97	24,49	3,14	13,66	0,00	157,00
Venezuela	524,02	276,79	101,46	37,43	45,31	300,00	985,00
Costa Rica	253,09	31,34	39,77	12,13	0,67	22,00	337,00
El Salvador	13,68	9,42	7,45	0,72	6,73	1,00	38,00
Guatemala	41,40	4,20	6,75	3,90	18,75	0,00	75,00
Panamá	198,92	9,35	16,02	10,15	32,57	1.729,00	267,00
República Dominicana	120,89	41,40	13,25	1,24	237,22	14,00	414,00
Totales						5.350,00	29.209,00

Fuente: Centro de Información de la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL sobre la base de cifras de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). *World Investment Report 2001*. Geneva: UNO, 2001, pp. 291-296.

El dato inicial para ubicar el tema es la determinación de la importancia relativa de las inversiones intrarregionales frente a las procedentes del resto del mundo. En el cuadro 5 figura el monto de capital extranjero por países de destino, pero es importante resaltar la inversión intrarregional, que, aunque en pocos montos, resulta notable por su dinamismo y la demostración de la relación y paso secuencial del comercio total (manufacturas y servicios) a la IED neta.

Durante el año 2000, en quince países latinoamericanos, la inversión extranjera intrarregional alcanzó al 7,4% del total. Este porcentaje aumentaría significativamente si se incluyeran las cifras de los paraísos fiscales del Caribe, pero, en tal caso, se le habría «perdido la pista» al origen de los capitales. En 1997, de acuerdo con el directorio elaborado por la CEPAL, las inversiones intrarregionales frisan el 9,1% de un total mucho menor. En ese lapso, las inversiones intrarregionales se multiplicaron por tres, mientras las globales se duplicaron. Cabe señalar que estas cifras constituyen estimaciones conjeturales, para cuya construcción se combina el acervo de inversión extranjera total calculado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) para cada país con el porcentaje de inversión intrarregional por países que realizó la CEPAL. Las metodologías utilizadas no se hacen explícitas en ninguno de los dos estudios. Con todo, sirven para fijar un orden de magnitud.

Las inversiones directas efectuadas por países latinoamericanos y caribeños en la región durante el período 1990-1999 consistieron, sobre todo, en compra de activos existentes (51%). De acuerdo con estimaciones de la CEPAL, basadas en informaciones de la prensa financiera, los países inversores latinoamericanos que tuvieron mayor presencia fueron Argentina, Brasil, Chile y México, particularmente en lo que se refiere a las privatizaciones y en la compra de empresas privadas locales. Destaca, principalmente, Chile, con una participación del 45% del total, seguido de Argentina, México y Venezuela, que, en conjunto, suman el 41% (véase el cuadro 5). Chile resulta ser el país inversor más importante cuando se consideran las inversiones por origen y destino, pues llega al 50% del total de la inversión intrarregional, particularmente como país de origen, seguido de Argentina y Brasil.

En la actualidad, en América Latina, se acepta el principio de la no discriminación entre inversionistas extranjeros y nacionales; se ha suprimido el requisito de la autorización previa de la inversión, excepto en Chile y Uruguay. Se han reducido los sectores reservados al Estado o a los empresarios nacionales; se permite la remisión inmediata de las utilidades, sin límites de monto. Es posible la conversión de deuda externa en capital y la creación de zonas de procesamiento de exportaciones y de

Cuadro 5
Inversión extranjera directa intrarregional – Periodo 1990-1999
(en millones de dólares)

Origen / Destino	Argentina	Bolivia	Brasil	Chile	Colombia	Perú	Venezuela	Otros	Total
Argentina	534	1.097	400	263	1.129	113	3.535
Bolivia	6	6
Brasil	985	48	151	151	165	32	1.533
Chile	1.513	176	1.791	1.333	1.426	209	279	6.727
Colombia	18	922	940
Costa Rica	2	2
Ecuador	115	7	45	2	169
México	702	206	111	700	19	2.152	897	4.786
Perú	6	100	30	136
Venezuela	118	15	967	480	1.580
Otros	17	31	737	785
América Latina y el Caribe	3.335	764	3.093	532	3.265	1.915	4.721	2.573	20.198

Fuente: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). Panorama de la inserción internacional. Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 1999-2000. Santiago de Chile: CEPAL, 2001, p. 200.

zonas francas industriales. Además, se aplica una amplia gama de incentivos fiscales, financieros, arancelarios, canje de deuda por capital social, apoyo para infraestructura, contratos de estabilidad tributaria y provisión de algunos servicios. Así como la libre articulación de las tasas de interés.

Sin embargo, el principio de reciprocidad no es práctica usual, principalmente por parte de Chile y Uruguay que exigen calificación previa para autorizar una IED. Esto ha dado origen a una asimetría como es la relación Perú-Chile, que muestra una inversión de apenas 25 millones de dólares americanos por parte del Perú, frente a un monto superior a US\$ 4.500 millones a favor de Chile.

En el ámbito de la solución de controversias, se está abandonando la «doctrina Calvo», tesis tradicional de los países de América Latina cuyo nombre hace referencia a su autor y que se mantuvo vigente durante algunos decenios. Según esta, un extranjero debe recurrir, exclusivamente, a los tribunales de justicia del país receptor de la inversión y acatar su legislación. Actualmente, en muchos casos, se acepta el arbitraje internacional o la jurisdicción de los países de origen de la inversión cuando no se someten a acuerdos multilaterales como el Multilateral Investment Guaranty Agreement (MIGA)

o el Overseas Property Investment Corporation (OPIC), o se diseñan los Acuerdos de Protección de Inversiones (API) de carácter bilateral.

Desde principios del decenio de 1990, los países latinoamericanos y caribeños han suscrito un elevado número de tratados bilaterales de inversión que la promueven y protegen, así como regulan el establecimiento de empresas binacionales. Su texto se ajusta al Código de Conducta de Empresas Transnacionales, propuesto por el Centro de Empresas Transnacionales de las Naciones Unidas; incorpora el trato nacional y la cláusula de la nación más favorecida; y establece el derecho a la repatriación de los capitales, la subrogación con respecto al pago de seguros contra riesgos no comerciales (tales como nacionalización y expropiación) y normas para la solución de controversias. Asimismo, se reservan la facultad de conceder tratos más favorables que los otorgados en los acuerdos extrarregionales.

Además de estos acuerdos bilaterales, los procesos de integración subregional han diseñado normas para unificar el tratamiento de la inversión extranjera. En la Comunidad Andina de Naciones, rige la decisión 291 del año 1991, que, si bien distingue entre inversores nacionales, subregionales y extranjeros, no otorga privilegios al inversor de la Comunidad Andina con respecto al que aporta capitales desde terceros países y, en general, sigue normas de liberalización de la inversión. También se aplica el régimen de Empresas Multilaterales Andinas, modificado por la decisión 292 del año 1991, que tiende a igualar su tratamiento con el de las empresas nacionales de los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones.

En el Mercosur, el Protocolo de Colonia (decisión 11 de 1993) promueve y protege las inversiones de los países miembros estableciendo, para los inversores del Mercosur, un tratamiento no menos favorable que el concedido a los inversionistas nacionales o a las inversiones provenientes de terceros países. Las controversias entre un inversor y una parte contratante se pueden llevar ante los tribunales competentes del país que recibe la inversión o a un arbitraje internacional a elección del inversor. Además, se establecen algunas excepciones transitorias al tratamiento nacional; también se regulan las inversiones originadas en terceros países.

El Acuerdo de Complementación Económica entre Colombia, México y Venezuela (Grupo de los tres) establece normas análogas a las de los acuerdos bilaterales de promoción y protección a la inversión acerca del trato nacional y a la nación más favorecida, la no exigencia de requisitos de desempeño, sectores reservados, expropiación y compensación, transferencias y solución de controversias.

Algunos acuerdos de alcance parcial de complementación económica suscritos en el marco de la ALADI incluyen cláusulas sobre el tratamiento de las inversiones, pero, en general, se limitan a enunciar el principio de promoción y facilitación de las inversiones recíprocas y, en ocasiones, a establecer convenios sobre doble tributación.

CAPÍTULO III

EMPRESA Y COMERCIO INTERNACIONAL

La sociedad mercantil o estructura legal y la administración son los elementos fundamentales para la existencia de una empresa. Sin embargo, no existe un modelo óptimo y único para su gestión y dirección, dadas las cambiantes situaciones de la tecnología de información y de los mercados. La complicada y confusa situación es mayor si se trata de una empresa que tiene que actuar en medios culturales y sociales distintos. Si a ello unimos el diferente tamaño de las unidades productivas, no es difícil llegar a la conclusión de que una empresa que decide internacionalizarse no cabe en un modelo único. Ello hace desafiante hurgar en líneas que han de sistematizarse para que puedan ser aprovechadas por las unidades productivas y comerciales latinoamericanas que decidan operar en los mercados externos y, de esa manera, disponer de ciertos principios, formas y estilos de organización internacional.

1. LA ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL

La empresa que ocasionalmente exporta solo se preocupa de los canales de comercialización, la cotización internacional, las técnicas de despacho y el contrato de transporte. Sin embargo, cuando ese esfuerzo se convierte en una política de empresa, es decir, cuando se percibe a la exportación como un medio para estabilizar la operación empresarial, generar riqueza y, en consecuencia, fijar una meta empresarial con el fin de desarrollar nuevos mercados, se hace necesaria una estrategia específica y clara que sustituya a aquellas otras propias y elaboradas para el mercado nacional. Ante tal necesidad, nos estamos adentrando en el campo de la administración internacional, sobre todo para la empresa latinoamericana.

La administración internacional es una moderna disciplina que comprende la problemática decisoria de las unidades productivas cuando operan en mercados o espacios geográficos con características económicas y culturales diferentes. Richard Robinson la define como el campo de estudio y práctica que cubre las actividades de negocios públicos y privados que afectan a las personas o instituciones de más de un país.¹ Por su parte, Samuel Certo y Paul Peter, de manera más simple, dicen: «La administración internacional implica el desarrollo de las actividades empresariales más allá de las fronteras nacionales. Es decir, la organización procura cumplir su misión en parte, llevando a cabo sus actividades comerciales en países extranjeros».²

Es indudable que el esquema conceptual y analítico, desarrollado por las ciencias administrativas como disciplina, es aplicable para apreciar internamente una empresa que opera en los mercados internacionales; sin embargo, muchos de sus principios no son extrapolables, ya que la primera evidencia es que la empresa internacionalizada opera en medio de realidades económicas y culturales diferentes, aparte de los aspectos dimensionales y ambientales. Todo ello exige formas distintas de análisis para cuando su acción se dé dentro de un determinado mercado doméstico y para cuando se dé en mercados diferentes, debido a que, en esta última circunstancia, la unidad operativa estará fuertemente influenciada por factores externos críticos como la legislación del país de destino, cuestiones financieras internacionales, la economía de la región o el mercado, la cultura de sus funcionarios y el comportamiento del consumidor, entre otros. Tales influencias actúan de manera interrelacionada sobre los gerentes y directivos y propician o limitan su eficiencia. Esas características singulares requieren, necesariamente, de un planeamiento estratégico, es decir, de una selección de política o una orientación básica en el largo plazo y en un medio ambiente externo.

América Latina ha tenido contacto con las empresas internacionales como importador hasta el decenio de 1960, en que era un comprador neto de mercaderías. Sin embargo, luego, cuando se inicia el esfuerzo exportador, sus unidades productivas se ven en la necesidad de adquirir y conocer las nuevas tecnologías de gestión para incorporarlas al esfuerzo exportador. No obstante, no ha encontrado un soporte académico regional, puesto que ello no era objeto ni interés de las universidades, dado que el mercado nacional no demandaba profesionales formados en esta nueva disciplina y el volumen de oferta exportable, como de corrientes de inversión, no era significativo.

¹ ROBINSON 1973, 10 y ss.

² CERTO y PETER 1998, p. 177.

Por ello, creemos que, a la luz de la administración en general y considerando los aspectos particulares del comercio como la inversión internacional, las nuevas corrientes financieras y, principalmente, su proceso, así como los aspectos culturales que entran en juego, es necesario determinar los principios de gestión, las formas de organización y los estilos de dirección de una empresa que opera en los mercados externos.

1.1. Principios de gestión

El estudio de la función directiva cuenta con más de ochenta años de antigüedad, empero, todavía no podemos disponer de una definición precisa y unánimemente aceptada de gerencia o de gestión. Así, algunos la resumen como «la ciencia de administrar personas», «disciplina que orienta la toma de decisiones y control», «ejercicio del liderazgo» o «la ciencia que procura que se realicen las tareas que hay que hacer». Peter Drucker dice que el *management* es un órgano y los órganos solo pueden describirse y definirse a través de sus funciones. Por lo tanto, lo que interesa es analizar las funciones que la dirección tiene que asumir y ejecutar dentro de la empresa, aunque estas no tengan cabida en el breve campo de las definiciones. Y, en realidad, parece práctico que busquemos entender la nueva ciencia de la administración a través de las funciones, es decir, de lo que se hace en una empresa y de lo que persiguen sus componentes a través de la organización. Sin embargo, entender la administración solo por las funciones es caer en el mecanicismo, ya que se omiten aspectos tan importantes como las motivaciones de los individuos y la cultura de cada uno de los grupos de trabajadores y de los propios directivos, así como la cultura del país donde se está operando. Por ello, hoy en día, la dirección de empresas pone énfasis en la administración de los recursos humanos, en la capacitación, en las relaciones humanas y en el comportamiento cultural y la forma como las unidades productivas se engarzan en los diferentes espacios geográficos, sobre todo cuando analizamos la empresa desde una dimensión internacional.

De esta manera, las corrientes clásicas, como las teorías de la gestión científica de Frederick Taylor, la teoría burocrática de Max Weber o la teoría del proceso de gestión de Henri Fayol, son concepciones administrativas de tipo mecanicista que ignoran las motivaciones de los trabajadores, la cultura de cada grupo de ellos y los intereses que varían cuando nos enfrentamos a empresas que operan en diferentes países y realidades o cuando, en una de ellas, intervienen trabajadores de diferentes nacionalidades y culturas. Hoy, tales teorías no logran explicar ni sirven para crear modelos de dirección

de las empresas internacionalizadas tal como las estamos concibiendo. Por ello, se han propuesto diferentes escuelas de administración y de gestión.

Una de ellas es la llamada escuela de las relaciones humanas, cuyos cimientos empíricos se encuentran en los controvertidos experimentos de Elton Mayo, durante la década de 1930, acerca del influjo de la iluminación en las fábricas y el rendimiento laboral. También en los trabajos de Douglas McGregor y su fórmula sobre las teorías *x* (hipótesis de la mediocridad) y las teorías *e/y* (hipótesis optimista), quien concluye que, para la actuación de las personas dentro de las empresas, existen medios de estímulo distintos a la coerción destinados a motivar una mayor producción. Esta teoría hace aflorar el concepto de que la productividad crece no solo por el castigo en el incumplimiento laboral, sino por factores psicológicos como resaltar la responsabilidad de los trabajadores y admitir que la creatividad, la imaginación y el ingenio están generosamente y no reducidamente repartidos entre la población.³

El desarrollo y la influencia de los modelos matemáticos y la teoría de sistemas han hecho surgir otro enfoque en la organización y gestión de empresas: la llamada corriente científica. Según esta, la empresa es un conjunto de subsistemas cuya dirección tiene como misión integrarlos entre sí y con el entorno utilizando, para tal efecto, los medios más eficientes y las abstracciones más sofisticadas que la matemática y la informática brindan. Esta escuela está en el otro extremo de la referida a las relaciones humanas y hace un énfasis sustancial en las cuestiones matemáticas y tecnológicas.

Más recientemente, hacia la década de 1970, se ha desarrollado la llamada escuela de la contingencia, cuyo objetivo es aunar teoría y práctica en el marco de la teoría de los sistemas, para lo cual hace un énfasis particular en el carácter situacional y, por tanto, contingente de la acción directiva. Esta teoría afirma que no hay fórmulas universales que garanticen lo que podríamos llamar una buena gestión de la empresa; tan solo se pueden encontrar medios situacionales a las necesidades de coordinación de los subsistemas entre sí y frente a los retos que plantea el medio ambiente externo.

Esta escuela explica y propicia la mejor comprensión de la interacción de las unidades operativas en los mercados internacionales, ya que posibilita plantear fórmulas específicas para cada uno de los mercados donde la presión del consumidor, la actuación de los trabajadores y su carga cultural es distinta y variada. De esta manera, se pueden

³ MCGREGOR 1960, 10 y ss.

establecer líneas de dirección básica en cuanto a la elaboración de un producto, es decir, en el aspecto estrictamente industrial; planteamientos distintos, específicos y particulares, para el caso de la dirección de personal; y la integración de los diferentes subsistemas según sea el mercado en el cual se está operando.

Todas estas escuelas proponen un conjunto de principios de gestión con indudables diferencias. Así, el fayolismo y el taylorismo inciden en las cuestiones de tiempo y procesos mecánicos; el enfoque de las relaciones humanas rescata los estímulos y los intereses personales; y la escuela de la contingencia concluye que no se puede hablar de reglas universales para la administración de la empresa, sino de determinados y muy reducidos principios que explican o adecuan las unidades operativas a las cambiantes situaciones del mercado internacional.

Abordar los extremos y el concepto de la administración internacional exige de ciertos principios que, siendo válidos para cualquier gestión, tengan un interés y utilidad para entender y organizar la acción de personas, recursos y cultura de una unidad operativa que actúa en varios mercados. Tales principios están en un rápido proceso de integración en la medida en que las empresas actúan en los mercados externos. Estos, que deben ser tratados individualmente, pueden enumerarse de la manera siguiente: planeación internacional, dirección estratégica, coordinación internacional e inteligencia comercial.

1.2. Formas de organización

La organización es un instrumento al servicio de los objetivos de la empresa que opera en los mercados internacionales y, en consecuencia, está estrechamente ligada a los principios de gestión. Toda decisión acerca de la organización de la empresa que opera en los mercados externos debe ponderar el medio ambiente doméstico y el ambiente internacional, y, luego, aplicar aquella forma organizativa que sea más conveniente para la estrategia de internacionalización, sin olvidar que la estructura y organización de una empresa hecha para un mercado interno no es extrapolable hacia otro mercado, debido a los diferentes requerimientos de los consumidores, los trabajadores, la provisión de materias primas y los distintos regímenes legales y sociales que entran en juego.

Otra consideración importante es que la configuración concreta de una organización no es solo fruto de una estructura racional, sino también de la tradición de sus directivos y la cultura de los individuos que laboran en ella. Por ello, la administración de una

empresa internacional debe adaptarse para operar en otros mercados que poseen cultura e intereses diferentes y como tal, distintas simpatías.

Aun cuando existe un proceso de estandarización internacional en el área industrial que se ha querido extender hacia el área administrativa y, particularmente, al desempeño de determinadas actividades como, por ejemplo, los análisis contables a través de las llamadas normas internacionales de contabilidad, es bastante difícil que esta estandarización se pueda extender hacia el manejo de una empresa en la cual intervienen hombres con diferentes culturas, percepciones e intereses. Este último aspecto es más gravitante e impactante en el caso de las empresas que actúan en los mercados internacionales y en donde encontrarán culturas diferentes en las que deberán introducir sus productos, desarrollar nuevas tecnologías o radicar inversiones.

El análisis teórico sobre la forma de organización presenta una serie de modalidades que han sido aplicadas en cada país de manera independiente y se basan, sustancialmente, en el desarrollo lineal y limitado de una empresa en un mercado local.

Una de estas formas de organización es la llamada *estructura funcional*, que ordena la empresa según la naturaleza o funciones del trabajo a realizar. De esta manera, la empresa tiene una estructura con tres subdivisiones básicas: las áreas de producción, *marketing* y finanzas, las cuales, a su vez, se subdividen según su tamaño y objetivos. Esta estructura mantiene la toma de decisiones en los niveles superiores y es la más conveniente cuando se trata de empresas integradas verticalmente con un solo producto en un mercado específico.

Otro es el caso de la llamada *estructura divisional*, que se basa en adecuar la organización en función de los diferentes productos que la empresa fabrica. En cada división, se agrupan todas las actividades necesarias para producir y comercializar un producto, de tal manera que cada división se convierta en una pequeña organización dentro de otra mayor. Esta estructura tiene la ventaja que disminuye el trabajo de coordinación, ya que cada unidad actúa de manera autónoma, empero, tiene el inconveniente que los niveles de asesoría y de investigación de mercados, así como la función meramente administrativa, se pueden duplicar en cada línea de productos. Este modelo es recomendable cuando una compañía tiene diversos productos o mercancías.

Adicionalmente, existe otra forma de organización, la llamada *estructura geográfica*, según la cual la base de agrupación de las actividades de procesamiento y comercialización es, como su nombre lo indica, geográfica o territorial. Esta es una forma conveniente para operar en mercados diferentes cuando las fábricas deban estar

operando en distintos países y el volumen de las ventas aumenta significativamente sin que ocurra lo mismo con el número o la variedad de productos. Tal vez se pueda considerar como un inconveniente la posible duplicación de funciones o de equipos, así como la dificultad de una sola política empresarial y la ejecución de sus órdenes; sin embargo, esto estaría superado por el extraordinario desarrollo tecnológico de la teleinformación y de los sistemas de comunicación empresarial que permitiría un estrecho y rápido flujo en la toma de decisiones y su divulgación a los demás niveles de la organización.

Más recientemente, se ha diseñado una nueva forma de organización llamada *estructura matricial*, que ordena la empresa combinando los modelos de organización funcional y de estructura divisional. Así, los gerentes se dividen según funciones y sobre la base de las unidades de producción o de los productos que se elaboran siguiendo un manual de operaciones y procedimientos prolijo. Su aplicación es viable cuando la actividad internacional implica incremento en el volumen de ventas y en la variedad de productos. Un inconveniente de este modelo es el exceso de formatos, reglas y protocolos, así como su complejidad burocrática.

Otra forma es la *organización por grupos*. Según esta, la empresa se estructura en base a tareas o grupos semiautónomos, como los equipos de proyectos, los grupos de operaciones y los equipos de investigación, que actúan de manera autónoma y que reportan sus actividades a una dirección común que coordina las tareas de cada uno de ellos. Dentro de esta forma, se puede señalar el contemporáneo detalle de los llamados *círculos de calidad*, cuya característica fundamental es considerar que las empresas están formadas por pequeños grupos que actúan voluntariamente en actividades de gestión de la calidad, en el lugar mismo donde opera cada uno de sus miembros. El fin de estos círculos es convertir la gestión de la calidad en una tarea continua que se dé durante todo el proceso de fabricación y que recaiga en manos de los propios operarios. De esta manera, la preocupación por la calidad se convierte en un estado del espíritu, un comportamiento, incluso antes de haber aparecido los métodos, las herramientas, los presupuestos y las pautas de fabricación.⁴

Finalmente, existe la llamada forma de *organización multidimensional*, diseñada para las empresas de gran porte y que buscan adecuarse a las diferentes características de los mercados. Son las llamadas también estructuras híbridas que caracterizan a las

⁴ MONTEIL y ALEXANDRE 1985, 78.

grandes empresas transnacionales. Su armazón es muy complicada, pues deben intentar una mezcla de centralización de la dirección global con una descentralización de la producción que reduzca costos y que posibilite la coordinación y control internacional. Hacia esta forma caminan las empresas transnacionales.

No se puede adoptar cualquiera de estas estructuras como un modelo único de la organización empresarial volcada al mercado mundial, aun cuando cada una de ellas intenta resolver la polaridad entre la unidad central de decisiones y la operación en diferentes mercados. Sin embargo, desde el punto de vista de la realidad latinoamericana, no podemos concluir que alguna de estas formas de organización pueda servir eficientemente como un modelo a seguir, ya que la estructura empresarial está constituida, fundamentalmente, por un alto número de pequeñas y medianas empresas que llegan al 90% del total de unidades manufactureras. Otra de las características de esta realidad es que la mayor parte de las empresas latinoamericanas poseen configuración familiar y el accionariado difundido es aún incipiente, lo que hace que se refundan las funciones de gestión en una sola persona: el inversionista propietario. A ello debe añadir otras limitaciones como la falta de capacidad física, económica, administrativa y financiera que afecta las prácticas decisorias.

Por ello, el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas en cuanto a su aspecto administrativo y organizacional, debe distinguir la situación de la gran empresa, generalmente subsidiaria de una empresa transnacional, del caso de la pequeña y mediana empresa.

La gran empresa presenta una problemática específica, ya que su programa de exportaciones (mercados, tecnología y mecanismos de penetración) es definido siempre por la casa matriz localizada en otro país y conforme a un plan global de operaciones que busca maximizar el resultado del sistema productor-vendedor internacional. Así, la decisión de exportar no depende de lo que pueda decir y resolver la empresa subsidiaria. Las políticas de atracción de inversiones o exoneración de gravámenes, que ofrecen los países latinoamericanos e, incluso, los países del sudeste asiático, así como la estabilidad política y social de determinadas naciones, son factores que influyen en el análisis global de las empresas matrices, que van a reorientar sus inversiones o sus centros de producción internacional en función de una estabilidad política, social y financiera.

Muchas de las empresas transnacionales están interesadas en establecer sus subsidiarias en América Latina, con el fin de captar mano de obra barata, materias primas cercanas, atractivos para el inversionista o dominar áreas mayores geográficamente.

Este propósito de las grandes transnacionales con respecto a América Latina también ha sido un factor motivador para algunas empresas latinoamericanas —todavía en pequeño número— que han salido a los mercados internacionales, particularmente hacia los países vecinos de la región. Estas empresas, por su gran tamaño, tienen una estructura orgánica de forma híbrida, es decir, una estructura para el mercado interno y otra hacia el exterior, usualmente a través de un área internacional.

Es cierto que el accionar de estas transnacionales es significativo en el desarrollo de las exportaciones. Sin embargo, el esfuerzo del Estado, el empresariado y la universidad han de confluir mediante la incorporación de estrategias y técnicas de internacionalización a la pequeña y mediana empresa latinoamericana, que presenta una problemática diferente de la que corresponde a las grandes empresas transnacionales y cuya actuación en diferentes mercados, con culturas distintas y comportamientos diferentes de los consumidores, exige un esfuerzo de imaginación, sistematización y herramientas de gestión.

En el caso de la pequeña y mediana empresa latinoamericana, la preocupación inicial es inducirla a que se interese en el mercado exterior; modifique la actitud del propietario, normalmente gerente de la empresa y principal directivo; y cambie el peso de su accionariado, predominantemente familiar. Igualmente, se debe concebir la idea que operar en el mercado internacional es no solamente conquistar un mercado sino permanecer en él, adaptarse y enfrentar la competencia de otras empresas, cuando no el proteccionismo, todavía latente, de muchos países industrializados y también de algunos latinoamericanos.

Aun cuando el modelo neoliberal privilegia a las grandes empresas transnacionales, las que, por sus economías de escala, posesión de tecnologías y vinculaciones estrechas con el sistema financiero, dominan los mercados y pretenden hacerlo con la soberanía de los pueblos, la pequeña y mediana empresa todavía tienen un lugar en el mercado mundial. Ello debido a su rápida forma de adaptación y adecuación y por la agilidad en la toma de decisiones, así como, en algunos casos, por el desarrollo de medianas tecnologías, convenientes para precisos espacios económicos que optan por productos de bajo costo y prescindan, con frecuencia, de las marcas.

El desarrollo de la pequeña y mediana empresa internacional es un mecanismo de modernización y aceleración del crecimiento económico de los países de América Latina, así como un medio para la formación de la clase dirigente nacional. Por ello, un esfuerzo conjunto del Estado, sector privado, gremios y universidad se hace necesario y urgente con el fin de crear las condiciones para que la pequeña y mediana empresa

pueda enfrentar los mercados internacionales e, incluso, producir en distintos países y exportar desde ellos. Esto significará, sin duda, modificar su estructura, así como su tecnología decisoria y su planeamiento estratégico, y crear una cultura exportadora. En el presente capítulo, solo explicaremos lo referente a la estructura organizacional y la tecnología decisoria, ya que el planeamiento estratégico corresponde al capítulo V y la cultura exportadora es tratada en el capítulo IV.

1.2.1. Estructura organizacional de la empresa internacional

La pequeña y mediana empresa latinoamericana que empieza a operar en los mercados internacionales debe iniciar su proceso de internacionalización reconociendo la diferencia que hay entre ser inversionista o propietario y ser el gerente o el director de la empresa. Son roles totalmente diferentes, empero, existe la tendencia a creer que la persona que busca invertir en una actividad económica está preparada técnicamente para ser, a su vez, el conductor o gerente de dicho negocio. En algunos casos, es una feliz y provechosa coincidencia. En otros, es una combinación ineficiente y contradictoria. Este es el primer cambio de percepción que tienen que enfrentar los directivos de las pequeñas y medianas empresas y que exige un alto costo de desprendimiento pues, con frecuencia, el propietario debe ceder la función directiva a un extraño mejor preparado y con experiencia internacional.

A partir de entonces ha de iniciarse un proceso de análisis de las actividades que desarrollará la empresa con miras a penetrar en los mercados externos. Junto a ello se determinará quién y cómo se adoptan las decisiones, así como los mecanismos de coordinación y control.

Después de este cambio en la percepción de inversión, dirección y objetivos de internacionalización las empresas han de diseñar su estrategia: sea la exportación directa o a través de terceros, instalación de filiales, formulación de contratos de *joint ventures* o radicación de inversión directa. Reconociendo que por su tamaño las pequeñas y medianas empresas parten de la exportación indirecta, y luego escalan los otros niveles de organización, parecería que la forma más conveniente es la estructura funcional. En este primer nivel, la acción externa es una consecuencia de las operaciones domésticas y, por tanto, dependen normalmente del área comercial que a su vez está construida en razón de las funciones de comercialización, finanzas, producción y personal.

Dentro de cada una de estas cabezas funcionales, se da, luego, un proceso evolutivo conforme se va penetrando en los mercados. Así, la comercialización comienza como

una función de ventas en la que, generalmente, uno o más vendedores tratan de colocar un producto o servicio que, probablemente, no ha sido diseñado a partir de las necesidades o requerimientos del consumidor. Sin embargo, una vez que la mercancía es presentada en el mercado internacional, se recibirán las primeras respuestas del mercado, lo que llevará a incorporar en la función respectiva cuestiones sobre comportamiento del consumidor, diseño, envasado, embalaje, estimación del potencial de ventas y precios, es decir, un proceso de aprendizaje y de adaptación adquirido en el camino empíricamente y, con frecuencia, bajo el método de error-corrección. Aunque racionalmente ello no es lo más recomendable, la experiencia nos demuestra que esa ha sido y es, actualmente, la forma como se van organizando las pequeñas y medianas empresas que han ingresado o tienen un corto período de permanencia en el exterior. En este nivel de desarrollo, se justifica la creación de un departamento de comercialización internacional que tenga subdivisiones de investigación de mercados, promoción, ventas y desarrollo de productos. Posteriormente y a medida que la empresa se va consolidando en los mercados externos o permanece durante un horizonte dado de tiempo en él, el departamento de comercio exterior empieza a adquirir un peso mayor dentro de la propia dirección, sobre todo si un porcentaje significativo de sus ingresos depende de las exportaciones. En este nivel de gestión, es conveniente que el área de comercialización, tanto interna como externa, esté dentro de una sola gerencia, aunque con dos divisiones específicas, ya que así se podrá programar y coordinar toda la función de comercialización. Posteriormente y en la medida en que las exportaciones aumenten, podrá independizarse la gerencia de exportaciones de la de comercialización en general, que, usualmente, supervisa y dirige por igual el mercado doméstico como el internacional.

Considerando que todas las unidades productivas buscan crecer en su volumen de ventas y que esa, en definitiva, es la misión de una empresa que se internacionaliza, las funciones de investigación de mercados, de diseño de productos y de promoción se independizarán en divisiones específicas y adquirirán un mayor peso e importancia en la organización. Si ello, además, conlleva una diversificación de mercaderías, podrá producirse la necesidad de ajustes en la organización con el establecimiento de un modelo por líneas de productos y con un sistema homogéneo de comercialización. Ello también puede alterar la producción.

Tal situación puede complicar la función de coordinación y de control, pues cada área tenderá a especializarse, en cuyo caso se pueden crear los *profit centers*, generalmente definidos por líneas de productos, que son recomendables cuando la fabricación

exige tecnologías productivas especiales y su comercialización obedece a estrategias diferentes. En tanto que si el criterio es el de diferenciación o segmentación del mercado, entonces, la organización por regiones será la más recomendable.

Ello implica un cambio en la estructura, pues cada área funcional es dividida y controlada por un gerente de producto específico. Así, cada gerente de producto tendría en su departamento especialistas en finanzas, marketing, producción y personal. Este sería autónomo dirigiendo una unidad generadora de beneficios independientemente de los demás ejecutivos de productos. En este caso, el gerente general es el coordinador de las políticas de los demás gerentes de productos. Esta forma de organización haría duplicar las funciones e incrementar el número de áreas y el personal para dirigir los departamentos de finanzas, información comercial, investigación y desarrollo, debido a que también deberían existir estos departamentos y sus respectivos funcionarios a escala corporativa, con el fin de brindar un esquema a toda la empresa y a cada departamento. Así, pues, a medida que los ingresos de la empresa provienen del exterior, las funciones de finanzas, inteligencia comercial y desarrollo adquirirán mayor importancia para adaptar los productos al consumidor final, evaluar las políticas de ventas y prevenir sobre las prácticas desleales al comercio internacional que afectan, sobre todo, a las empresas que carecen de un departamento especializado en inteligencia comercial que les posibilite detectar tempranamente una acción de *dumping* o de subsidio.

Si la empresa progresa en su expansión internacional puede apuntar hacia la creación de filiales, en cuyo caso estas actúan con bastante independencia respecto de la matriz, de forma que sus ejecutivos tienen una gran autonomía en la toma de decisiones dependiendo directamente de la presidencia localizada en el país de origen, a través de canales de comunicación informales. Hay un alto grado de descentralización en la toma de decisiones sin que las filiales participen en su diseño. Sin embargo, el nivel de intercambio de información táctica entre la matriz y las filiales y/o departamentos funcionales es elevado aunque entre las distintas divisiones es bajo.⁵

La explicación y formas de organización detalladas anteriormente son convenientes siempre y cuando la estrategia de la empresa sea exportar o establecer filiales pero, en caso su estrategia sea la de inversión internacional, la organización global surge como una respuesta y hay que diseñar lo que se llama la gerencia internacional como unidad independiente con funciones específicas en función de los emprendimientos en el exterior. Habría, entonces, un sector doméstico, con divisiones por productos o

⁵ PLA BARBER, José y Fidel LEÓN DARDER. *Dirección de empresas internacionales*, p. 134.

geográficas, y un sector internacional, con divisiones funcionales por productos, por áreas geográficas o una combinación de ambas. En este modelo, los directivos tienen responsabilidades de ámbito mundial y del conjunto global de la empresa. Tales actividades involucran asuntos políticos, dirección estratégica, coordinación internacional y asesoría especializada. Esta es la estructura de las grandes transnacionales, en donde muchas de las consideraciones pertinentes de las empresas de mediano porte, que solo están exportando, sea directa o indirectamente, se conviertan en factores variables. Estas consideraciones no es necesario ejecutarlas cuando se trata de pequeños o recientes emprendimientos.

La estructura organizativa de este tipo de empresa engloba el concepto de una gerencia internacional que tiene en cuenta siete aspectos, como refiere Richard Robinson: analizar el mercado externo para evitar tener intermediarios de quienes depender; formar un equipo de profesionales interesados globalmente en la investigación de mercados; crear una cámara de compensación centralizada que estudie los proyectos a desarrollar en ultramar, que provenga de fuentes internas y externas, y que se asegure que el personal y equipo se asignen a mercados prioritarios; formar cuadros con profesionales especializados en derecho comercial, finanzas, mercadotecnia y ciencia política que le permita evaluar el riesgo y oportunidades; reconocer la importancia del área operativa y fortalecer el departamento de investigación y desarrollo de productos para nuevos mercados, así como los sistemas de comercialización; crear círculos de calidad para que los técnicos tengan acceso a los niveles directivos en que se toman las decisiones con el fin de mejorar los proyectos para el extranjero; y, finalmente, reconocer que el éxito obtenido en experimentos internacionales es un factor valioso para ascender.⁶

1.2.2. Tecnología decisoria

Una de las grandes dificultades en toda empresa es la cuestión de la toma de decisiones, tanto en cuanto a su planeación, como en cuanto a la oportunidad en que se deben tomar y la forma en que los recursos, los procedimientos y las personas se deben alinear para que se ejecuten. En el caso de las empresas internacionales, la situación es más compleja porque dichas decisiones han de adoptarse para, luego, ejecutarse en otros mercados y a través de personas que no están cerca del núcleo de decisión y que, con frecuencia, poseen culturas y patrones de actuación diferentes. Si a ello se une la cuestión

⁶ ROBINSON, 32-33.

del tiempo, ya que muchas decisiones se resuelven en horario de oficina y, luego, no se pueden transmitir en tiempo real a los otros mercados, porque, tal vez, los ejecutivos que tienen que cumplirla están en la hora del sueño reparador, la situación se puede convertir realmente en un problema complejo que requiere de una solución tecnológica.

Una decisión orientada hacia el exterior presenta una primera cuestión a resolver: la perspectiva local y el mercado externo. Esto lleva a determinar cuál debe ser la forma de distribuir el poder de la dirección, sea Directorio o Consejo de Administración. Por tanto, las empresas se enfrentan a la cuestión de cuánto y qué delegar. Algunas han trasladado las decisiones operativas a niveles inferiores, exigiendo mayor responsabilidad a los directivos que no pertenecen al país de origen, pero manteniendo el control decisorio, en tanto otras han dotado a sus unidades en el exterior de una mayor autonomía.⁷

La tecnología decisoria se refiere a la habilidad para formular una estrategia internacional de ventas y organizar un departamento de exportaciones, así como su implementación a través de los procedimientos y acciones en el mercado seleccionado. «La mayor parte de las empresas en América Latina son orientadas hacia el mercado interno y, aunque un gerente tenga una actitud favorable hacia las exportaciones, no necesariamente significa que tenga los conocimientos para ello».⁸ Se requiere, en consecuencia, diseñar un conjunto de criterios para la toma de decisiones que se ejecutarán más allá y fuera del lugar de su elaboración, así como un mecanismo para su formulación y posterior aceptación por parte de los llamados a implementarla.

La tecnología decisoria clásica, desde Fayol, establece que un gerente planea, organiza, coordina y controla. Sin embargo, ello no explica totalmente las decisiones que transponen fronteras ni las que corresponden a las empresas latinoamericanas, cuyo diseño está más cerca de los patrones básicos del comportamiento social en el que se desenvuelven las empresas como, por ejemplo, la actitud frente al cambio, la cuestión ética, y la percepción del tiempo y el espacio.

Una aproximación a dicha tecnología es descubrir algunas falacias presentes en las decisiones internacionales y determinar cuáles son las especificidades gerenciales en los países latinoamericanos, lo cual nos ha de llevar, necesariamente, a auscultar los

⁷ MARTÍNEZ BOBILLO, LÓPEZ ITURRIAGA, FERNÁNDEZ TEMPRANO y TEJERINA GAITE 2001, 53.

⁸ COLAIACOVO 1983, 59.

estilos de dirección y el perfil o características del empresario latinoamericano. Luego, restará esclarecer cuáles son dichas incoherencias en las decisiones internacionales para no caer en ellas y para facilitar, justamente, esa tecnología decisoria volcada hacia los mercados externos.

Una de las falacias más comunes es creer que el gerente, sustancialmente, es un planificador y que, además, no debe ceñirse a patrones regulares de acción cotidianos y fijos porque ello lo limita. Ello puede parecer un contrasentido, pero, en realidad, son dos cuestiones independientes, pues la planificación es el diseño reflexivo a futuro de una serie de pasos para cumplir objetivos empresariales (planeamiento estratégico internacional) y el cumplimiento de rutinas o patrones establecidos es parte de la liturgia empresarial que debe cumplir el gerente o directivo para mantener la cohesión y el espíritu de sus trabajadores. Las tradiciones del trabajador y de la empresa juegan un papel gravitante y, con frecuencia, el directorio debe adoptar decisiones convenidas en los diferentes estamentos organizacionales para no afectar su desenvolvimiento integral.

La experiencia empírica muestra que los gerentes, si bien es cierto planifican, saltan con frecuencia de un asunto a otro para satisfacer continuamente las necesidades coyunturales o las presiones del trabajo, o para responder a los estímulos y a las condiciones del tráfico comercial. Por otro lado, las verdaderas tareas del gerente comprenden la realización de cierto número de acciones regulares, incluidas las rituales y ceremoniales, las negociaciones y el procedimiento de la información, que vinculan a la organización con su medio ambiente. De esa manera, si bien es cierto que hay una planificación previa, esta no es cerrada, sino, más bien, abierta a cambios continuos y está sujeta a la ejecución de los procedimientos y actividades rutinarias de manera constante.⁹

El diseño de una adecuada tecnología decisoria para operar en los mercados internacionales requiere auscultar cuáles son las condiciones previas que deben tenerse en cuenta para adoptar decisiones con un mínimo de riesgo. Al respecto, avizoramos cuatro condiciones básicas: la información, el poder del directivo o gerente para hacerla cumplir, la asignación de recursos para ejecutarla y la habilidad negociadora.

La información comercial parece ser la primera condición tecnológica previa para el diseño de una decisión de comercialización internacional. Si bien hoy en día el directivo

⁹ MINTZBERG. *Facetas*, 10, 1977, 29-30.

puede obtener la más abundante información de un banco de datos computarizado, ello no ha podido postergar otras fuentes como documentos, llamadas telefónicas, contactos personales y las técnicas de la negociación en ambientes diversos. La comunicación verbal y la presencial, hasta ahora, presentan características insuperables. Y ella se torna compleja cuando se tiene que actuar en medios culturalmente disímiles y con la angustia del tiempo que impulsa a fraccionarlas. A ello, se unen las diferentes personas y públicos que se ven involucrados y que no son solo los clientes y los proveedores, sino otros públicos como las asociaciones de trabajadores, los defensores del medio ambiente, las asociaciones de consumidores y los organismos no gubernamentales.

La forma de aplicar y cumplir una decisión de comercio internacional varía según los espacios culturales. Así, en Japón o en América Latina, la sociedad está más estratificada y torna difícil la expresión de los trabajadores, sea para manifestarse o contradecir las decisiones, aunque las estimen convenientes para la empresa. La cultura latinoamericana parece dar importancia a la conservación de las relaciones aunque sea superficialmente; tal vez ello explique la aparición permanente, en la región, de dictaduras que han durado veinte o cuarenta años. Por su parte, en otras realidades, sobre todo anglosajonas, es natural expresar libremente un desacuerdo y, cuando no se hace, surge un sentimiento de culpa.

La segunda condición tecnológica es que el gerente tiene el papel principal en la toma de decisiones que comprometen a la empresa, ya que él dispone de la información más completa. No obstante, además, requiere del poder para ejecutarla y hacer que se cumpla en otras geografías. Ello nos lleva al campo del poder, que ha fascinado a la ciencia política, pero que es de interés también de la economía, la administración de negocios y el comercio internacional, pues las empresas y los países buscan conquistar los mercados con decisión y firmeza para internacionalizarse efectivamente. Para ello, es necesario que las decisiones impartidas en los centros de dirección se cumplan en otras realidades culturales.

El poder no solo es la fuerza con que se impone una decisión gerencial, sino la forma como el resto —funcionarios, proveedores, competencia y clientes— la advierten. El poder debe ser percibido para que exista. Luego, los otros públicos o segmentos en los que interactúa una empresa deben creer que el poder existe y aceptar la autoridad de quien transmite una decisión gerencial. Una buena decisión gerencial no requiere ser impuesta o abrirse paso solo por la fuerza del poder. Importa su aceptación por quienes están llamados a ejecutarla (funcionarios, proveedores y clientes). Tal aceptación depende tanto de la percepción de su solidez y pertinencia en cuanto no viole los valores

del grupo relevante. De igual manera, los estados, como sociedad organizada, actúan estableciendo vínculos políticos, comerciales, tecnológicos, científicos y culturales con otros países o apoyando a sus empresas transnacionales. Esos vínculos, para que duren a través del tiempo, requieren de estar revestidos de poder, entendido este como la capacidad de influir o condicionar el mercado y la actuación de otras empresas o países hacia una alineación con los objetivos de internacionalización.

Una tercera condición en materia de tecnología decisoria es la asignación de recursos para ejecutarla, lo que implica elaborar la decisión en función de la disponibilidad de recursos y medios con que se dispone en el inmediato plazo, así como en el período en que debe ejecutarse.

Finalmente, una última condición es la habilidad negociadora para involucrar a varios agentes y públicos en la decisión que se va a implementar, pues esta es una técnica y un arte que posibilita cumplir objetivos comunes, solucionar controversias, y propiciar emprendimientos que involucran a personas con distintas percepciones y, a lo mejor, distintos intereses. La habilidad negociadora es un atributo personal o de un equipo gerencial desarrollada, básicamente, con la práctica en operaciones comerciales o a través de un proceso formal de entrenamiento que puede incluir ejercicios prácticos en operaciones idealizadas (*armchair cases*), así como el estudio de anteriores experiencias de negociaciones comerciales internacionales. Cuando una empresa, gremio o país posee escuelas de negociación, le es más fácil interactuar en los escenarios mundiales, ya que los ejecutivos entrenados podrán aportar criterios y elementos a la tecnología decisoria de la unidad operativa o del país comprometido en las exportaciones de sus manufacturas o servicios.

Todo ello requiere de formación, entrenamiento y práctica, lo que no siempre puede ser abordado por las universidades o las empresas latinoamericanas debido a sus limitados recursos económicos y financieros, así como por el hecho que el reciente proceso de internacionalización apenas está demandando de ejecutivos formados en gerencia internacional. Este desafío solo puede ser enfrentado por una relación conjunta entre el Estado, el sector privado y las universidades a través de una educación continua y la investigación de las nuevas técnicas de gestión a la luz de las características culturales de sus nacientes directivos.

1.3. Estilos de dirección

Los principios de gestión, las diferentes formas de organización y la cultura dentro de la cual se desenvuelve una empresa y la que esta genera, conforman lo que ha venido

en llamarse el estilo de dirección o el estilo gerencial. Es, evidentemente, un concepto complejo que exige de grandes abstracciones, pues abarca la historia de la empresa; la historia del país; la sociología; la psicología; y el comportamiento y actitudes de los operadores, de los consumidores y del país receptor.

El conjunto de normas y valores, así como de costumbres y de actitudes frente a los compromisos, es lo que viene a conformar lo que podríamos llamar «cultura empresarial». También se dice que cultura organizativa o empresarial es:

[...] el conjunto de principios y creencias básicos de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Este conjunto de principios y creencias han sido aceptados por la organización, de una manera inconsciente, como propios a través de los años y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias básicos suelen desarrollarse —dentro del marco «macro cultural» en el que la organización está inmersa— a partir de los valores e ideas del fundador o fundadores y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente.¹⁰

Es, pues, un intangible importantísimo en una empresa que, operando en medios distantes y distintos, busca la confianza y la credibilidad de sus clientes o de sus proveedores.

De ahí la necesidad de intentar abordar el tema a pesar de su complejidad y la escasa bibliografía. Debido a esta complejidad, no existen investigaciones suficientes en América Latina, sobre todo en el estudio de las empresas que se han internacionalizado. No obstante, algunos trabajos recientes y algunos casos tangenciales permiten entresacar determinados rasgos característicos de un estilo gerencial en las empresas internacionalizadas. Ello nos lleva a escudriñar la experiencia administrativa de los operadores para determinar lo que podríamos decir es el perfil del empresario latinoamericano que opera en los mercados externos.

2. PERFIL DEL EMPRESARIO

Habiéndose expuesto los principios de gestión, las formas de organización y los estilos de dirección, conviene exponer cuáles son las características deseables de un directivo o gerente de una empresa que se internacionaliza, es decir, cuál es el perfil de un administrador de empresa que dirige y coordina una operación internacional. Algunos autores sostienen que conviene distinguir entre servicios empresariales y servicios

¹⁰ ANZIZU 1985, 63-64.

gerenciales basándose en la diferencia existente entre quienes planean (empresario) y quienes ejecutan (ejecutivos o gerentes). Esta distinción es intrascendente, ya que incluso aquellos autores que la propugnan admiten que, en numerosas ocasiones, ambas funciones recaen o las realizan las mismas personas, lo cual es particularmente cierto en las pequeñas y medianas empresas.¹¹

En el caso de América Latina, la situación configura una característica natural, ya que, como se ha señalado anteriormente, el mismo inversionista que planifica y elabora las ideas es quien más tarde las ejecuta. Por ello, a partir de la observación de muchas empresas de la región, se puede constatar que estas funciones se desenvuelven de manera conjunta y constante, más aún cuando se ha tomado la decisión de operar en el exterior, en donde es frecuente ver que el propio dueño de la empresa y máximo directivo es quien sale a vender y negociar. En Argentina, donde el 40% de los pequeños y medianos empresarios poseen derechos sobre más del 50% del capital social de la empresa o son los únicos dueños, es explicable que tales dirigentes y propietarios sean los que resuelvan exportar y, en consecuencia, se refundan en él todas las funciones y tareas de gestión, inversión, apertura de canales de comercialización, negociación y penetración en nuevos mercados, cuando no las de recursos humanos o diseño de productos.

2.1. Perfil del empresario latinoamericano

Muchos de los principios de gestión y tipos de organización están estructurados y basados en experiencias y en premisas sobre las personas, las organizaciones, el gobierno y el medio ambiente en que se desarrollan, los cuales pueden estar muy alejados de la realidad latinoamericana, la que, por otro lado, tampoco es uniforme. Tales principios y tipos de gestión tienen características singulares que hacen que su utilidad sea viable en razón del grado de modernidad de las empresas en las cuales se quiere aplicar. Así que, cuando una de ellas tiende a internacionalizarse, lo hace a partir de su propia realidad latinoamericana, que la impulsa o la limita, pues, en definitiva, el medio ambiente es el que hace practicable o no los principios y tipos de gestión.

El empresario latinoamericano, al momento de aplicar tales principios y técnicas, lo hace dentro de un medio ambiente específico. Esa realidad nos muestra que sus decisiones y actuación se ejecutan a través de pocos sujetos; en cambio, cuando debe orientar sus acciones hacia el mercado internacional, se encuentra con diferentes actores

¹¹ ALONSO y DONOSO 1989, 46.

y públicos. Por otro lado, en América Latina, el Estado sigue teniendo un gran peso en el desempeño del mercado, mientras que, fuera de este ámbito regional, el mercado y el sistema financiero internacional son los que tienen peso decisivo. Es decir, al salir del ámbito regional, el empresario latinoamericano se topa con un nuevo panorama. Las ventas las debe orientar hacia la fuerte y exigente clase media de los países industrializados, mientras que antes ha estado acostumbrado a comercializar, en su país, con una clase empobrecida y sin pretensiones. Asimismo, la tecnología decisoria, en el exterior, es de uso frecuente y natural, mientras que, en su medio ambiente local, ella es ocasional y adquirida. A partir de esta realidad, podemos vislumbrar el perfil del empresario latinoamericano.

Las cualidades deseables en un directivo de una empresa internacional, es decir, lo que podría llamarse su perfil, no son unívocas, sino que dependen, en gran medida, de la perspectiva del análisis. Así, para los teóricos del crecimiento de la empresa, es importante la versatilidad. Un ejemplo de ello es el trabajo de Edith Penrose titulado *The Theory of Growth of the Firm*, según el cual el empresario debe tener flexibilidad en los negocios, sentido de la oportunidad y capacidad de intuición. Otro atributo es el ingenio, cualidad especialmente estimable en el empresario que tiene que adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado y a las contingencias y limitaciones tecnológicas donde se desenvuelve. Finalmente, la ambición, que parece ser una cualidad fundamental para iniciar un negocio, es, hoy en día, acicateada por las corrientes de competitividad. Estas tres características parecen ser las notas distintivas del empresario latinoamericano después de una auscultación empírica.

Por otro lado, hay quienes establecen el perfil como un prerequisite o como condiciones que debe tener un directivo para actuar eficientemente en empresas internacionalizadas. Así, por ejemplo, Mark Casson, en su libro *The Entrepreneur: An Economic Theory*, resalta que la cualidad básica en la que deben encuadrarse las capacidades del empresario es la generalización en contraposición a la especialización. Es decir, es preferible que un empresario posea todas las cualidades necesarias para la toma de decisiones de manera amplia a que sea extraordinariamente profesional en algunas de ellas e ineficiente en las demás. Incluso, si es un técnico o un empresario con énfasis en una especialidad concreta de la gestión de empresas, debería disponer de la capacidad de organizar y delegar en quien pudiera tener un sentido de generalización y de coordinación, aun cuando esto signifique mayores egresos a la empresa. Otras de las cualidades que señala Casson son el autoconocimiento, el conocimiento práctico, la capacidad de organización y de delegación, y la oportunidad de comunicación dentro

de la organización. Sin embargo, la imaginación que nosotros hemos apreciado como el atributo del ingenio configura una de las virtudes más necesarias para el hombre de una empresa internacional.

Estas cualidades, obtenidas de forma deductiva a través de los postulados de Casson, encuentran su realización o refrendo en la investigación aplicada durante el desenvolvimiento del presente trabajo. Los resultados los podríamos agrupar en tres aspectos: adaptabilidad, innovación y emprendimiento. Veámoslo con más detalle.

- Adaptabilidad: capacidad para poder adaptarse a las exigencias y características de un mercado internacional cambiante, así como para entender las variaciones de su propio medio ambiente interno.
- Innovación: cualidad especialmente destacada en el pequeño empresario para superar las limitaciones financieras y tecnológicas.

Muchos países, incluso los que ahora son naciones industrializadas, empezaron su desarrollo tomando tecnologías; otros, adaptándolas; y, finalmente, hubo quienes crearon nuevas técnicas y procedimientos frente a sus carencias. Japón, en los primeros años de su proceso industrial, fue gran imitador de la tecnología electrónica y de la construcción naval. México institucionalizó la imitación en sus industrias y ello se convirtió en una institución nacional que se llama ‘fusilar’, es decir, copiar. Cuba, qué duda cabe, superó el bloqueo comercial creando nuevas tecnologías a partir del conocimiento básico existente, sobre todo en la industria farmacéutica. Las exigencias de los mercados externos demandan innovación en las mercaderías, en los envases, en los canales de comercialización y en las técnicas mercadológicas. Ello ha llevado a muchos empresarios latinoamericanos a crear tecnologías intermedias o adquirirlas de los países industrializados.

La capacidad innovadora del empresario latinoamericano ha merecido juicios muy diversos. Para algunos, es una categoría social reciente, como lo señalan Fritz Wils en *Los industriales, la industrialización y el estado nación en el Perú*; José Luis de Imaz en *Los que mandan* para el caso de Argentina; o Fernando Henrique Cardozo en *El empresario industrial en América Latina: Brasil*. Según estos autores, los empresarios latinoamericanos solo podrían invocar dos generaciones en las tareas innovadoras, debido a que la mayoría de ellos sería producto de la inmigración. Por su parte, otros autores, muy pocos, consideran que la capacidad innovadora es una estructura cultural que depende de aspectos históricos y predisposición al cambio.

Una apreciación conjunta respecto de la innovación fue efectuada por el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano (CIEDLA), con el auspicio de la Fundación Konrad Adenauer, mediante una encuesta realizada a dirigentes latinoamericanos. Las respuestas obtenidas son diferentes según los sectores de la actividad económica, sea este agropecuario, industrial o comercial. El sector industrial contaría con empresarios más dinámicos que, en mayor proporción, generan las innovaciones (23%) o las imitan inmediatamente (30%); un menor número de ellos las rechazan (12%). Por su parte, el sector agropecuario es más conservador, ya que solo el 13% de los empresarios generan la innovación y prefieren, más bien, imitarlas inmediatamente (22%). Incluso, un porcentaje mayor, que llega al 24%, rechaza tales innovaciones. El sector comercial, apreciado, más bien, como una actividad de comercio interno, presenta porcentajes más bajos, ya sea en innovación (17%) o en rechazo (17%).¹² Hay una mayor disposición innovadora en los empresarios industriales, sobre todo en aquellos volcados a la exportación, con respecto a los del agro en virtud de la mayor competencia que existe en los productos manufacturados. También interviene en esto una cuestión cultural, pues el industrial vive del cambio y de la adaptabilidad del producto, en tanto que el agricultor del volumen y del éxito de la cosecha. Sin embargo, tampoco se puede negar que, en América Latina, el sector agrícola ha vivido rezagado en relación con la industria, debido a que esta recibió, desde inicios de la década de 1960, mayores incentivos y medidas promotoras. Además, hay una cuestión de perspectiva de los horizontes en los que se actúa: el agricultor convive dentro de los espacios de su producción, en tanto que el industrial busca nuevos escenarios y aprecia sus exigencias para moldear sus productos.

- **Emprendimiento:** cualidad que permite orientar el esfuerzo al desarrollo de una actividad específica y a la eficacia en el mercado. Es la tenacidad y esfuerzo en mantenerse a pesar de las dificultades.

Con respecto a la experiencia comercial y a la confianza como elementos fundamentales para ingresar a operar en el mercado internacional, es interesante conocer la actitud del empresario latinoamericano, particularmente del Grupo Andino, hoy

¹² ESTRADA y MASI 1983, 63.

Comunidad Andina de Naciones, que integra a cinco países. En marzo de 2000, durante la realización del III Foro Empresarial Andino, se efectuó una encuesta entre los empresarios asistentes con el propósito de conocer sus experiencias y expectativas comerciales dentro del proceso de integración. Sustancialmente, fueron tres las cuestiones de indagación: la experiencia internacional, el grado de confianza entre los países miembros y la percepción del riesgo u oportunidad de internacionalizarse.

En lo que corresponde a la experiencia internacional, la mayoría, un 53%, manifestó que tenían una experiencia en operaciones previas con otros países de la región. Los colombianos (75%) y los venezolanos (59%) eran los que ocupaban los primeros lugares y los bolivianos eran los de menor experiencia (38%), tal vez por su mediterraneidad.

Con respecto a la confianza, que es la base de todos los negocios mercantiles, los empresarios de la Comunidad Andina de Naciones mantienen una moderada actitud ante sus similares de la propia región. No hay mucha confianza, pero esta tampoco es escasa. El cuadro 6 muestra las respuestas de los empresarios que ya tenían experiencia de negocios en la subregión, quienes señalaron, mayoritariamente, que sus similares de la Comunidad Andina de Naciones les merecían una confianza calificada como «normal». Se evidenciaba, además, una mayor inclinación a señalar a los empresarios del Ecuador y Venezuela como aquellos que son más confiables. Otra característica que se desprende del cuadro es que fueron muy pocos los empresarios que mostraron desconfianza respecto de sus pares andinos. Dicha conclusión se confirma cuando se consideran las respuestas de la totalidad de los empresarios encuestados: los resultados siguen siendo altos a pesar de que una parte significativa de ellos aún no ha realizado operaciones de comercio exterior a escala subregional y, por lo tanto, no tendrían una experiencia que avalara su respuesta (véase el cuadro 7). Las respuestas tendrían, pues, un carácter intuitivo o emotivo, dado el espíritu que, generalmente, reina en este tipo de eventos.

Finalmente, en lo que corresponde a la percepción del riesgo en las operaciones internacionales, se aprecia que los empresarios andinos no detectan riesgos mayores, sino todo lo contrario: oportunidades. El cuadro 8 muestra que los ejecutivos consultados opinaron mayoritariamente que la internacionalización hacia el mercado andino les traería «oportunidades algo mayores» a las que ellos preveían si no se lograra instrumentar dicho propósito (46%). Ello demuestra, además de una buena dosis de optimismo, un alto grado de seguridad para enfrentar nuevos escenarios que se perciben como cercanos culturalmente.

Cuadro 6
Confianza que en los negocios le ofrecen los empresarios
de la Comunidad Andina de Naciones

	Mucha	Normal	Poca	Ninguna
Bolivia	8%	62%	22%	8%
Colombia	10%	63%	24%	3%
Ecuador	50%	31%	13%	6%
Perú	19%	60%	21%	0%
Venezuela	40%	44%	16%	0%
Comunidad Andina	21%	56%	20%	3%

Cuadro 7
Grado de confianza que empresarios sin experiencia internacional tienen de los em-
presarios de la Comunidad Andina de Naciones

	Mucha	Normal	Poca	Ninguna
Bolivia	4%	66%	22%	8%
Colombia	16%	59%	23%	2%
Ecuador	44%	28%	9%	19%
Perú	14%	64%	22%	0%
Venezuela	29%	50%	21%	0%
Comunidad Andina	16%	59%	21%	4%

Cuadro 8
Oportunidad o riesgo en la internacionalización hacia el mercado andino

	Bolivia	Colombia	Ecuador	Perú	Venezuela	Comunidad Andina
Oportunidades mucho mayores	33%	42%	62%	34%	33%	38%
Oportunidades algo mayores	37%	50%	31%	53%	56%	46%
Oportunidad aproximadamente igual	20%	8%	7%	11%	6%	12%
Riesgos algo mayores	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Riesgos mucho mayores	0%	0%	0%	0%	0%	0%
No tiene idea / No sabe	10%	0%	0%	2%	5%	4%

2.2. Perfil del empresario peruano

Determinar el perfil del empresario peruano implica efectuar una generalización, pues el universo empresario está conformado por grandes empresas, aquellas que tienen gran presencia en el mercado y marcan su accionar; medianas, que son las que tienen mayores posibilidades de actuar en los mercados externos; y pequeñas, que, aun cuando llegan a las 100.000 unidades económicas, sufren grandes carencias en su oferta exportable. Se hace, pues, una generalización aglutinando las grandes y las medianas a pesar que, en cada una de ellas, sus directivos tienen potencialidades y características diferentes, pues obedecen a formación y manejo de tecnología decisoria distinta. Sin embargo, considerarlas por separado llevaría a un fraccionamiento de la muestra. Por otro lado, tanto las grandes como las medianas son las que están más aptas para un proceso de internacionalización por su capacidad física y administrativa.

Aunque no se puedan asimilar las características del mediano empresario con la de los grandes, como concluye Pedro Franco,¹³ ni se pueda sostener que la diferencia solo esté dada por el poder económico y los grandes ingresos, hemos aglutinado ambos tipos por las razones antes expuestas. Para efecto de determinar su perfil en el comportamiento organizacional y en la tecnología decisoria, hacemos una generalización estrictamente en cuanto a su forma de gestión, mas no en cuanto a su presencia en el mercado. Incluso, es necesario hacer una salvedad con respecto a la captación de información para la toma de decisiones: hay una gran diferencia, ya que, mientras los directivos de las grandes actúan sobre la base de criterios de certeza o riesgo calculado, las empresas medianas, usualmente, deciden sobre la base de información incompleta.

Muchas de las características del perfil del empresario latinoamericano que actúa en los mercados externos también se encuentran presentes, de manera particular, en el empresario peruano. De la investigación de campo que se ha efectuado al respecto sobre una muestra de cincuenta empresas de mediano porte, así como de la indagación de los estudios académicos del empresario exportador, debido a que se trata de una técnica totalmente nueva que conlleva, igualmente, un cambio en la conciencia o la cultura del directivo de empresas, podemos extraer algunas características singulares que se pueden resumir en cinco: formación, flexibilidad, carácter innovador, predisposición al planeamiento estratégico y confianza.

¹³ FRANCO 1997, 45.

2.2.1. Formación

El 30% de los empresarios y directivos encuestados que dirigen empresas orientadas al exterior tienen estudios superiores. Se aprecia una clara tendencia a que los niveles de formación se desplacen desde la enseñanza primaria hasta la carrera universitaria y al grado superior según va creciendo la empresa. Asimismo, se observa que aquellas empresas que tienen participación de capital extranjero tienen un porcentaje de directivos con estudios superiores notablemente mayor que las empresas que no tienen participación de capital extranjero. Un dato relevante es que el 25% de esos directivos ha realizado estudios formales o cursos de especialización de comercio exterior, si bien no se ha podido precisar con detalle su contenido y alcance, en tanto que el 75% restante carece de preparación específica. Los comentarios que merecen estas referencias nos llevan a afirmar que el empresario exportador reproduce la dialéctica tradición-modernidad, entendiendo por estos términos la formación empírico-práctica frente al estudio universitario. Es decir, el empresario exportador va adquiriendo su formación sobre los mercados internacionales a través del método error-corrección, según el cual cometer un tropiezo lleva a entenderlo y enfrentarlo posteriormente para corregirlo tras haber adquirido mayores conocimientos y nuevas destrezas.

Un segundo rasgo significativo es la experiencia en el sector externo. Esta solo llega a un 15%. Es decir, los directivos de las empresas peruanas tienen una experiencia previa muy limitada operando en los mercados internacionales. Ello es explicable por la reciente internacionalización de nuestras empresas, tal como la estamos entendiendo y desarrollando en el presente trabajo, pues las exportaciones realizadas durante los primeros setenta años del siglo xx, han sido operaciones de despacho de mercaderías más que real búsqueda, penetración y consolidación en los mercados externos. Es decir, nos han venido a comprar mercaderías más que a formalizar negocios internacionales con intervención de exportadores e importadores que han auscultado posibilidades y, luego, articulado su comercialización en una mesa de negociaciones comerciales.

Un complemento en la formación o especialización es el dominio de un idioma extranjero, de manera particular el inglés, el francés o el portugués. Al respecto, cabe resaltar que un 50% de los directivos declara, al menos, dominar un idioma. En la mayoría de los casos, es el inglés, y de ese 50%, casi la totalidad lo dominan; el resto se refiere al portugués o al francés.

2.2.2. Flexibilidad

Es la característica que posibilita al empresario adaptarse rápidamente a las condiciones y limitaciones tanto del medio ambiente interno como del medio ambiente exterior. Las cambiantes condiciones sociales, económicas y políticas que ha experimentado en los últimos treinta años la ciudadanía peruana la han llevado a asumir, dentro de su estructura de supervivencia, un entrenamiento rápido e intensivo de adaptación, lo que ha llevado a los empresarios a ser flexibles frente a las contingencias del mercado.

La muestra da como resultado que un 60% de empresarios han pasado hacia el comercio exterior desde otras actividades en las cuales han trabajado inicialmente. Es decir, muy pocos ejecutivos han empezado su labor productiva directamente en operaciones internacionales; más bien, han devenido en actores internacionales por un proceso de adaptación que los ha conducido de ser despachadores aduaneros, importadores o vendedores a agentes comerciales de exportación. Hay una flexibilidad en la gestión que se ha complementado con seminarios o cursos en temas específicos. Para ello, han coadyuvado muchas entidades gremiales como la Asociación de Exportadores (ADEX) y la Sociedad de Industrias (SI), conjuntamente con escasas acciones de instituciones académicas como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), la Escuela de Administración para Graduados (ESAN) —hoy Universidad ESAN— y el Centro Internacional de Administración y Comercio (CIAC). También es justo mencionar la asistencia internacional de la Organización de Estados Americanos (OEA) que, a través de su Centro Interamericano de Comercialización (CICOM), desarrolló los más importantes cursos de comercio y negociaciones internacionales entre 1980 y 1992 para formar cuadros gerenciales en administración y comercialización internacional.

2.2.3. Carácter innovador

Una de las premisas de las técnicas de gestión es la innovación, según la cual la supervivencia de la empresa en el largo plazo depende, marcadamente, de su capacidad de adaptarse al consumidor o diseñar y crear nuevas tecnologías y productos. Una empresa, sin el compromiso, la habilidad y la capacidad de variar y mejorar sus productos y servicios por medio de la creación de otros nuevos cuando han llegado a un proceso de maduración y por medio de la ampliación de los segmentos de mercado cuando la competencia amenaza o se satura el mercado, no puede permanecer en los mercados externos. Ello la lleva a innovar. Por eso, se dice, no sin razón, que el empresario que sobrevive es el que se adapta a los cambios y exigencias del mercado, en tanto que

triunfa el que se adelanta o propicia el cambio y fracasa el que se niega a adaptarse a las contingencias comerciales.

Uno de los atributos más favorables de un empresario exportador es, pues, su capacidad para innovar en la gestión de la empresa. Así, un 40% de los empresarios considera que la única posibilidad de salir de la recesión económica es exportando, aunque esta actitud se torna más cautelosa al momento de incluir nuevos productos en sus exportaciones.

La innovación, sustancialmente, se da para sobrevivir en el mercado interno. Se observa también una marcada inclinación a hacer de la calidad el fundamento de la competencia internacional. Esta característica positiva se ve limitada por la poca atención que se otorga a la marca o nombre como elemento tecnológico y de servicios para poder ubicarse y consolidarse en los mercados internacionales. Es decir, no existe la percepción de que una de las formas de conquistar los mercados internacionales sea a través de marcas y su consolidación, lo cual evidencia el nivel de desarrollo del Perú dentro del proceso del comercio internacional ya explicado.

Por su parte, en otros países, como Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México, las empresas han logrado consolidar sus propias marcas y nombres en los mercados internacionales, lo que les ha permitido maximizar beneficios a través del aspecto y condición física de la mercancía, así como por medio de los derechos de propiedad intelectual a través de las marcas, nombres o denominaciones de origen. Así, no son solo exportadores de mercaderías, sino, además, de servicios mediante el uso de marcas o por diferenciación del producto, lo que les permite obtener beneficios a través de *royalties*.

2.2.4. Confianza

Este es el atributo más importante para operar en los mercados internacionales. Nosotros lo hemos enfocado desde dos puntos de vista: la confianza en uno mismo y la confianza en los demás.

En cuanto a lo primero, la conclusión es que una significativa mayoría de los empresarios, un 60%, piensa que sus productos, principalmente agrícolas, están adaptados y satisfacen las exigencias de los consumidores, y, en consecuencia, pueden entrar con facilidad en el mercado de la Unión Europea, de los Estados Unidos de América y de América Latina. Ello, sin embargo, no es exactamente correcto, ya que el consumidor de los países industrializados reclama tipos de productos que exigen una adaptación no solo de manufacturas industriales, sino de productos agrícolas y de artesanías. Ahora,

se reclaman uvas y chirimoyas sin pepa o papayas y pepinos más pequeños de los que, generosamente, se producen en Colombia, Ecuador o Perú. Las artesanías ingresan a los mercados cuando tienen un carácter utilitario y no cuando pretenden ser solo expresiones artísticas populares. De esa manera, los productos agrícolas y nuestra rica y singular artesanía latinoamericana deben experimentar un proceso de adaptación o modificación.

Con respecto a la confianza en los demás, debemos mencionar por referencias y fuentes de información indirecta que el peruano es desconfiado. Tal vez ello tenga su origen en los inicios de la conquista hispana, cuando Francisco Pizarro negoció con Atahualpa su liberación a cambio del pago de un rescate de cuartos de oro y plata sin que, al final, el conquistador cumpliera con el acuerdo.

En lo que se refiere a la confianza que les merecen a los peruanos el resto de los empresarios latinoamericanos, es significativa la encuesta sobre el tema realizada entre ejecutivos de la Comunidad Andina de Naciones, la cual concluye que tienen poca confianza en ellos (21%). En el mejor de los casos, solo el 19% afirma que tiene «mucha confianza» en sus pares de la Comunidad Andina de Naciones, en tanto que ecuatorianos y venezolanos responde de maneja disímil ante la misma indagación: 50% y 40%, respectivamente, declaran tener «mucha confianza». En el mercado andino, los menos confiados con respecto a sus similares de la misma área son bolivianos (22%) y peruanos (21%), lo cual hace difícil llegar a acuerdos rápidos mediante alianzas estratégicas como contratos de *joint ventures*, *franchising* u operaciones conjuntas en asociaciones empresarias (véase el cuadro 6).

2.2.5. Planeamiento estratégico

La conveniencia y la necesidad del planeamiento estratégico para enfrentar el reto de los mercados internacionales, sea por parte de los empresarios como de los estados, es, hoy, un consenso en todas las realidades. Durante la Conferencia Anual de Ejecutivos del año 1996 (CADE 96), organizada por el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), se efectuó una encuesta entre los asistentes que arrojó resultados sorprendentes para la época en que se tomó la muestra, marcada por la política neoliberal del decenio de 1990. La gran mayoría de encuestados concluía que era necesario realizar sistemáticamente planeamiento estratégico. De una muestra de 291 entrevistas, el 95% opinó que el país debía realizar planeamiento estratégico y que debía de ejecutarse en un horizonte de diez años (el 31% de los encuestados) o de veinte años (el 27% de la muestra), en tanto que solo un 4% afirmó que este debía tener como plazo

máximo un año (probablemente se trataba de ese 5% del universo que estimaba que la planeación no era necesaria).

Con respecto al planeamiento estratégico por parte de las empresas, la respuesta, dentro de un total de 286 entrevistas, arrojaba las siguientes conclusiones: el 83% señalaba afirmativamente que realizaba planeamiento estratégico, en tanto que el 17% no lo efectuaba. Ello quería decir que un gran porcentaje manejaba las técnicas y el método para operaciones a futuro. Sin embargo, su visión temporal del planeamiento era de corto plazo, ya que el 40% consideraba que ello debía tomar como término un año y solo el 3% sostenía que el plazo debía ser de diez años, que es el lapso más razonable para operaciones de marcada presencia en el mercado. Evidentemente, el horizonte de tiempo para las empresas es menor que para el Estado, pues si se conviene que el Estado debe realizar operaciones de planeamiento que tomen entre diez y veinte años, las empresas las deben hacer para un período más corto, de cinco a diez años. Bajo esta premisa, los empresarios peruanos estiman que su planeamiento debe ser, fundamentalmente, de un año (40%) y, en todo caso, de dos a tres años (32%) o, como máximo, de cinco años (24%).

3. LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES

El concepto y ámbito de empresa transnacional se empieza a elaborar a partir del trabajo de Howard Perlmutter titulado «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation», publicado en 1969, en el que establece una tipología de mentalidades multinacionales u orientaciones cognitivas distintas con respecto a los negocios internacionales, las que clasifica en etnocéntricas, policéntricas y geocéntricas.¹⁴ Las primeras se refieren a una forma de dominio del país de origen o empresa matriz; las segundas se refieren a las compañías que tratan a cada filial según el país de operación; y las terceras o geocéntricas identifican a las empresas que desarrollan un estilo cosmopolita e integrador y que vendrían a ser lo que llamamos empresas transnacionales.

El tema se ha conceptualizado, igualmente, según el ámbito geográfico en que actúa la empresa. Así, William Dymysz dice con respecto a la empresa transnacional:

[...] opera en el mundo entero, por encima de las fronteras nacionales, y pertenece a accionistas de muchos países. La gerencia de la compañía transnacional es totalmente internacional, eligiéndose sus ejecutivos de cualquier país del mundo, sobre la base de

¹⁴ PERLMUTTER 1969, 9-18.

su habilidad y experiencia. Están capacitados y son expertos en contemplar el mundo como una unidad económica, y se los puede trasladar de una unidad de la compañía a cualquier otra. La compañía transnacional es diversificada en cuanto a producción y esferas de intereses. Puede surgir de la fusión de varias compañías internacionales en una sola.¹⁵

Los teóricos de la Universidad de Harvard, en los Estados Unidos de América, posteriormente y hacia el año 1986, consideraban que una empresa era transnacional cuando tenía subsidiarias en seis países o más. Así lo explicaba el Harvard Business School's Multinational Enterprise Project cuando abordó lo que eran emprendimientos corporativos de gran porte.

A partir del decenio de 1990, con los trabajos sobre globalización o mundialización, se empezó a labrar un concepto más amplio de empresas transnacionales que incidía, principalmente, en sus formas de gestión. Así lo ilustran el trabajo de Robert Boyer titulado «Les mots et les réalités», publicado en el libro *Mondialisation au-déla des mythes*, y los varios trabajos de Kenichi Ohmae, quien le dio a la empresa transnacional una dimensión mundial en razón de su dinámica y poderío, que llegaba, en algunos casos, a superponerse sobre el poder de los estados nacionales al momento de definir cuáles eran las reglas de juego en los mercados.

Sin embargo, todos estos comentarios y expresiones son una elaboración teórica que sirve para entender una forma de organización empresarial internacional más que una realidad tangible y precisa, ya que, con frecuencia, algunas empresas tienen su propiedad dispersa y otras la tienen concentrada en determinadas personas o, incluso, en estados, cuando no en paraísos fiscales. Podemos, en consecuencia, concluir que las empresas transnacionales consideran al mundo como un solo mercado y sus operaciones, por su volumen, afectan a toda la teoría de la empresa que se tenía hasta ahora, debido a que ellas, por sí mismas, son una fuerza concentradora de capital; pueden ser consideradas como un sistema corporativo a escala mundial que controla, de manera efectiva, una serie de establecimientos e inversiones en varios países, así como tecnologías y recursos financieros; y pueden llegar a impactar la cultura de los países en donde actúan.

Se calcula que, en el mundo, existen cerca de 40 mil empresas transnacionales, de las cuales casi el 90% tiene sus establecimientos principales en los países industrializados. Son 300 las que dominan el escenario económico mundial, suficientes para controlar

¹⁵ DYMSZA 1974, 22.

la cuarta parte del producto bruto mundial.¹⁶ Solo 200 de este total de transnacionales, de manera conjunta, tienen un volumen de ventas que superan a las economías totales de 182 países, es decir, un número mayor que el correspondiente a los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Sin embargo, si sumáramos el producto bruto interno (PBI) de todos los países del mundo con el total de ventas de tales corporaciones, llegaríamos a la conclusión que, del total de las 100 economías más grandes del planeta, 52 de ellas corresponden a la *performance* económica de las transnacionales, en tanto que tan solo 200 de ellas concentran ingresos superiores a las 4/5 partes de toda la humanidad.

Este sorprendente crecimiento de las empresas transnacionales se ha dado, además, en un período de apenas diez años. Ya en el decenio de 1990, cerca de dos tercios del comercio mundial correspondían a transacciones entre dichas empresas, localizadas en diferentes países que manejan no solo productos manufacturados, sino también materias primas e influyen en los precios internacionales. Tales empresas pertenecen a los países industrializados, particularmente a Estados Unidos de América, Japón y Europa, y actúan en América Latina a través de inversión directa, ya que su ciclo, dentro del proceso del comercio internacional, es precisamente el de la inversión extranjera directa (IED), que pasa, luego, como es de suponerse, al de la penetración cultural y, luego, al de la interferencia política a través de la interacción entre la empresa matriz y sus filiales. Las áreas productivas en las que actúan son minería, energía, agricultura, medicinas y agroindustria, aunque ya se han iniciado recientes operaciones en los océanos, control de los servicios de agua, y también en el espacio estelar y satelital con el control del comercio electrónico y de las firmas digitales.

También forman parte de este exclusivo club algunas empresas latinoamericanas. Fruto del gran esfuerzo exportador iniciado precisamente a partir del decenio de 1970, que las dotó de ciertas capacidades gerenciales y experiencia internacional, empresas de los países con mayor éxito en sus exportaciones, como Argentina, Brasil, México y Chile, adquirieron fisonomía transnacional, lo que ha suscitado el interés académico reciente, destinado a explicar cómo y por qué las empresas latinoamericanas empezaron a internacionalizarse. Así, Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, en su libro *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*,

¹⁶ CORPWATCH. *A brief history of TNC's* <<http://www.corpwatch.org/search.php>>

plantean la hipótesis de internacionalización de las empresas latinoamericanas a partir de la experiencia previa de dichas unidades productivas en el campo internacional. Dicen al respecto:

Nuestra hipótesis es que al enfrentar las nuevas reglas del juego (tanto locales como internacionales) las empresas habrían debido realizar un rápido proceso de reestructuración y modernización del cual habría surgido una serie de ventajas adicionales, tanto firma como país-específicas, que, sobre la base de los activos acumulados a lo largo de su sendero evolutivo previo, indujeron y sustentaron el presente proceso de internacionalización. A su vez, al sumergir a dichas firmas en un escenario competitivo mucho más complejo, las reformas estructurales habrían motivado la adopción de nuevas estrategias, en las cuales el rol de la internacionalización pasa a ser clave.¹⁷

La hipótesis es verosímil, ya que estimamos que el comercio internacional pasa por un proceso (véase el capítulo I) en el que una de las etapas previas a la inversión es la exportación de manufacturas y de servicios, que ubica a cualquier empresa latinoamericana en un escenario distinto y distante, y la conecta con nuevas necesidades y tecnología decisoria para adecuar sus organizaciones a las necesidades cambiantes de los mercados. Para ubicarse en dicha etapa, es necesario haber crecido, haberse fortalecido y, en algunas casos (como los de Brasil, Chile y México), contar con el apoyo decidido del Estado.

Nosotros añadimos, en tanto, otro factor: la necesidad de preparar y adecuar la empresa al flujo impresionante de la liberalización de los mercados para contrarrestar el natural desplazamiento que el ingreso macizo de importaciones ocasiona en sus ventas locales. Ello significó que las empresas latinoamericanas que ya conocían los mercados externos tuvieran que ampliar y diversificarse dinámicamente hacia otros países con el fin de mantener el equilibrio de sus ventas afectadas por las políticas de liberalización, que permitieron el ingreso de productos importados y las desplazaron de sus propios mercados nacionales. De esa manera, las empresas latinoamericanas, las más preparadas —como ocurre en todo proceso de selección natural y el mercado lo es—, ajustaron sus estrategias a las nuevas condiciones del contexto internacional a través de operaciones conjuntas o constituyendo filiales tipo 100% de capital propio. Así, se radicaron en otros países y, siguiendo una tendencia natural que nosotros llamamos la psicología de la distancia, se instalaron en los países vecinos. Chile se orientó hacia sus países limítrofes; Brasil, aprovechando las ventajas del Mercosur, lo

¹⁷ CHUDNOVSKY, KOSACOFF y LÓPEZ (editores). 1999, 9.

hizo en Argentina; y este último país, presionado por el radical proceso de privatización durante el decenio de 1990 y aprovechando una experiencia previa ganada a fines del decenio de 1970, diversificó sus operaciones internacionales.

También es conveniente señalar que el crecimiento de las empresas transnacionales provenientes de fuera de la región se ha debido al deseo de dominio de los mercados, pero, además, a tres factores adicionales: la política de privatización de las empresas del Estado aplicada radicalmente en América Latina; la corrosión que afectó a las empresas nacionales originada por la apertura traumática de sus mercados y que las debilitó en términos económicos y de competitividad y obligó a sus accionistas a venderlas; y, finalmente, los esquemas de captación de inversiones extranjeras, que otorgaban una serie de ventajas y protecciones distintas que las que se proporcionaban a las inversiones nacionales. Por ejemplo, a veces, solo se exige un reducido monto de capital, como en el Perú, cuya política de inversiones desde la década de 1990 exige únicamente US\$ 500 mil para ser beneficiario de convenios de estabilidad tributaria y liberación impositiva durante diez años. O, incluso, pueden llegarse a entregar mercados, como el caso de los servicios de telefonía en el Perú, donde se requirió de un monopolio legal.

Sobre la base de dichas motivaciones, existen, en el Perú, más medidas de protección a las grandes transnacionales que a las pequeñas y medianas empresas nacionales, ya que aquellas están resguardadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, los convenios de estabilidad tributaria que se suscriben con cada país, los convenios Multilateral Investment Guaranty Agency (MIGA) y el convenio Overseas Property Investment Corporation (OPIC), así como por la estrecha relación con el sistema financiero, que sustrae de la jurisdicción nacional cualquier controversia y la lleva al campo arbitral internacional.

El descomunal tamaño de estas empresas influye en la cultura de los pueblos al establecer criterios de comercialización que afectan las costumbres, su religión y su propia historia y prácticas gerenciales. Desde el enfoque administrativo y económico, las empresas transnacionales persiguen la eficiencia no como un fin en sí mismo, sino como medio para alcanzar la competitividad global. Reconocen la importancia de la sensibilidad local pero como instrumento para alcanzar la flexibilidad en las operaciones internacionales. Las innovaciones son contempladas como resultado de un proceso más largo de conocimientos organizativos que involucra a cada miembro de la compañía. Esta redefinición del escenario de gestión comercial permite a los directivos de la

compañía transnacional desarrollar una perspectiva más amplia e induce a un criterio muy diferente a la hora de tomar decisiones.¹⁸

La capacidad económica las dota de una tecnología decisoria más completa y eficiente, ya que sus directivas y metas las desarrolla en un área más amplia que la de uno o dos mercados: el mundo como un todo estandarizado. Empero, la fragmentación de sus actividades, sobre todo en la industria de autopartes, puede tener efectos inevitables sobre la eficiencia, pues la articulación de diferentes centros de producción y, luego, su posterior unificación o centralización para elaborar el producto final ocasiona no solo mayores costos, sino que las decisiones pueden demorar y no ser acatadas plenamente. Esta debilidad puede posibilitar un margen mayor de maniobra y de adaptación a las pequeñas y medianas empresas dentro de las cuales las decisiones se pueden tomar más rápidamente y cumplir plenamente también.

Sin embargo, para contrarrestar esta limitación administrativa, las transnacionales han diseñado lo que se llama una red integrada en la cual las cada vez más especializadas unidades dispersas en cada uno de los países se vinculan a una red de operaciones que les posibilita alcanzar objetivos estratégicos multidimensionales de eficiencia, sensibilidad e innovación que superan las limitaciones de la dispersión. Mediante esta integración, una empresa interactúa con sus filiales a través de redes integradas. El conjunto formado por empresa matriz y filiales es un todo complejo en el que cada parte es valorada en función de su contribución a la cadena productiva total. Así, varias actividades funcionales pueden dejar de ser realizadas en la casa matriz dependiendo de las características de los países en la que se localizan sus filiales. Entre estas actividades, pueden señalarse la producción, la investigación y desarrollo, las finanzas, los recursos humanos y, fundamentalmente, las políticas culturales de publicidad y comercialización.¹⁹ Ello conlleva, naturalmente, a diseñar mecanismos de penetración cultural e interferencia política, ya que las señaladas actividades requieren, con frecuencia, de un acondicionamiento político y de gestión pública.

Dentro de este modelo empresarial, resta conocer si, a su vez, existen empresas transnacionales latinoamericanas que hayan empezado a actuar para realizar inversiones en otros países o penetrar con productos no tradicionales. La primera observación de los últimos diez años nos lleva a dar una respuesta afirmativa, aunque siempre en pocos casos, ya que solo es posible incluir en este grupo a Argentina, Chile, Brasil y

¹⁸ BARTLETT y GHOSHAL 1991, 65-66.

¹⁹ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) 2001, 63.

México, aunque, recientemente, Colombia ha ingresado a este selecto y reducido grupo de las transnacionales latinoamericanas. Sin embargo, ninguna de las transnacionales latinoamericanas llega al volumen de inversiones de las empresas transnacionales del mundo industrializado, como ya se ha explicado.

Han sido las empresas chilenas las que recientemente y con éxito han empezado a actuar dentro del modelo transnacional aprovechando los procesos de privatización realizados en América Latina a fines del siglo pasado, particularmente en Argentina y Perú, sus países vecinos. Así, en 1996, adquirieron 73 empresas estatales por un valor de US\$ 14.600 millones, 58% más que en 1995, y han pagado US\$ 2.344 millones, es decir, un 16% del total recaudado. Entre las principales operaciones en las que participaron tales empresas hasta fines del decenio pasado, podemos enumerar:

- El consorcio liderado por Enersis y Chilectra, propietario del 70% de la Compañía Eléctrica de Río de Janeiro (CERJ), en Brasil, por US\$ 587 millones. Otro grupo internacional, liderado por el mismo *holding* a través de Endesa, adquirió el 100% de la hidroeléctrica Betania (Colombia) por US\$ 302 millones.
- Chilgener adquirió la Central Chivor (Colombia) pagando US\$ 643 millones y, conjuntamente, con Emec, obtuvo el 90% de la Empresa de Distribución de Electricidad de San Juan (Edessa), en Argentina. Ambas empresas desembolsaron para ello más de US\$ 62 millones.
- Con un aporte de US\$ 48 millones, Saesa (filial de la Compañía de Petróleos de Chile - Copec) participó en el consorcio que se adjudicó el control de la Empresa Eléctrica de Río Negro (ERSA), de Argentina. En tanto, Celulosa Arauco (también filial de Copec) adquirió el 95% de la productora de celulosa Alto Paraná (Argentina) con un pago de US\$ 267 millones.
- El consorcio integrado por la Compañía de Telecomunicaciones de Chile (CTC), que aportó US\$ 45,8 millones, ganó el 35% de la Compañía Riograndense de Telecomunicaciones (CRT), de Brasil.
- El consorcio Infisa (actual Corp Group) pagó US\$ 123,5 millones por el Banco Consolidado de Venezuela.

Sus principales mercados de operaciones son Argentina, Bolivia y Perú, adonde se han extendido siguiendo la psicología de la distancia o de la cercanía geográfica y la apertura neoliberal de los gobiernos de Carlos Saúl Menem, Gonzalo Sánchez de Lozada y Alberto Fujimori. Por ello, existe interés en los países inversores por suscribir

convenios bilaterales de protección de inversiones y de protección laboral para sus trabajadores.

Esta penetración internacional ya ha comenzado a dar sus frutos. Las 139 filiales chilenas que operan en la región mostraron utilidades por US\$ 577 millones en 1996. Edesur, Edegel, Distrilec Inversora, Generandes Perú y Central Costanera lideraron los resultados, cuya matriz es el *holding* energético Enersis. De hecho, las utilidades de esas cinco empresas sumaron US\$ 346 millones, es decir, el 60% del total. A fines de 2000, el 31% de las utilidades de Enersis fueron generadas en el exterior, muy lejos del 14% que representaron en 1995. En el mismo sector, Chilgener también exhibe expansiones de sus filiales en el exterior. Así, las utilidades de Gener Argentina aumentaron 37% y las de Energy de las Islas Caimán subieron casi diez veces. En el sector construcción, destaca Polpaico, pues Cementos Boyacá registró ganancias por US\$ 3.989 millones, con lo que superó los US\$ 1.067 millones del año 1995. Asimismo, Masisa Argentina superó sus pérdidas por US\$ 204 millones y llegó a obtener una ganancia de US\$ 3.522 millones en 1996.

Brasil es otro de los países que ofrecen al mundo sus empresas transnacionales, principalmente en la industria manufacturera y de construcción pesada. Su política industrial, esbozada desde el gobierno de Getulio Vargas y enlazada dentro de la estrategia geopolítica diseñada por Golbery do Couto e Silva, ha posibilitado que su aparato industrial haya resistido los embates de la liberalización de los mercados y, en muy significativos casos, destacados ejemplos de florecimiento de transnacionales como la constructora Andrade Gutierrez, Mendes Junior, Camargo Correa, Odebrechet, Gerdeu, Caloi y Petrobrás, que es una empresa estatal.

Por su parte, México, a través de operaciones conjuntas de su sector empresario, está actuando en los mercados con empresas transnacionales desde comienzos del decenio de 1990. De acuerdo con el paradigma de John Dunning, dicha internacionalización se ha hecho sobre la base de una cierta configuración específica de ventajas de localización e internacionalización determinadas por las condiciones y acciones de las empresas, pero también por la influencia de algunas variables como las especificidades en cuanto a los rasgos de sus ventajas competitivas generadas a lo largo de sus años precedentes como consecuencia del apoyo que recibieron del Estado a través de una serie de políticas gubernamentales administradas a través de su Instituto de Comercio Exterior, así como por la competencia internacional y las relaciones con otras inversiones extranjeras directas, principalmente de los Estados Unidos de América. Así, su decisión de internacionalizarse ha partido como una respuesta a las nuevas condiciones

creadas por la liberalización económica dentro de la misma política latinoamericana que signó todo el decenio de 1990, es decir, una economía traumáticamente abierta que empujó a las empresas con cierta experiencia internacional a diseñar esquemas de comercialización para contrarrestar la importación de productos similares que los desplazaba del mercado local.

Dentro de las principales empresas transnacionales mexicanas que actúan de esta manera, debemos mencionar a Cementos Mexicanos (CEMEX), dedicada a la elaboración y venta de cemento y sus derivados, que, actualmente, es el segundo productor mundial; la empresa La Moderna-Seminis, que está concentrada en agrobiotecnología y es parte del Grupo Pulsar Internacional, constituido en 1982 por Alfonso Romo a partir de panaderías en la ciudad de Monterrey y que comercializa, también, cigarrillos; Bimbo; Gruma; y Fems-Cerveza. En la industria de construcción pesada, tenemos a la empresa GEO y Posadas, dedicada, igualmente, a la hotelería. En el rubro de transportes, se encuentra la empresa Dina y Vitro en el caso de bienes intermedios. En telecomunicaciones, debemos resaltar a Vitro²⁰ y, por supuesto, al gigante Telmex, que, en corto plazo, ha extendido sus operaciones a Centroamérica y Sudamérica.

Mención particular merecen las transnacionales argentinas, aunque estas, como en muchos otros casos, no son íntegramente de capital nacional, sino que tienen un porcentaje significativo de aportes del exterior. Empero, tienen una estructura matriz establecida en Argentina y, en consecuencia, sus decisiones y referencias culturales nacen de tal condición. Las principales transnacionales son Perez Companc, Yacimientos Petrolíferos Fiscales y Techint, que representaban más del 80% del total de las IED a fines del decenio de 1990. Sus operaciones están orientadas a la exploración y explotación petrolera y siderúrgica, así como a la industria alimentaria, farmacéutica y de construcción pesada. Estas empresas actúan en América del Sur (73% del total de sus actividades) y, particularmente, en Brasil, gracias a los acuerdos comerciales dentro del Mercosur. A partir de ello, podemos concluir que los procesos de integración subregional han traído beneficios singularmente para aquellos países que ya tenían una infraestructura industrial y cierta experiencia internacional. Así lo demuestra el hecho que las transnacionales argentinas estén actuando en Bolivia, Ecuador, Guatemala, Perú y Venezuela, que tuvieron, durante todo el decenio del

²⁰ GARRIDO 1999, 229.

crecimiento transnacional argentino, un pobre desempeño debido, sustancialmente, a la política de liberalización de mercados aplicada en países con una industria infante, escasa experiencia internacional y una raquítica infraestructura administrativa de desarrollo de su comercio exterior.

4. LA NACIONALIDAD DE LAS EMPRESAS

El primer esfuerzo para proteger las sociedades comerciales y las inversiones extranjeras fue la llamada «cláusula diplomática» en los contratos internacionales, destinada a reconocer la propiedad extranjera sobre los equipos, bienes y los trabajadores que se desplazaban de un país a otro. Ello significaba que había una inversión con una nacionalidad específica.

Luego, el Código de Bustamante, de 1928, refería que las sociedades comerciales tendrán la nacionalidad del Estado que las autorice o admita (artículos 16, 17, 18 y 19). Posteriormente, el Tratado de Roma, de 1957, reconocía la personalidad de la persona jurídica que hubiera adquirido la nacionalidad de uno de los estados miembros de la comunidad de entonces (artículo 58). Más nítidamente, la Convención de la Haya sobre Reconocimiento de la Personalidad Jurídica de las Sociedades dispuso que la personalidad jurídica de una sociedad será reconocida de pleno derecho por los otros estados miembros de dicho acuerdo (artículo 1). Existe, además, una Convención sobre Personalidad y Capacidad de las Personas Jurídicas, adoptada por la III Conferencia Especializada Interamericana de Derecho Internacional Privado, celebrada en la ciudad de La Paz en 1984.

A partir de la década de 1990, se han ido complementando estas reglas con el convenio MIGA, el convenio OPIC, el Comité de Medidas en Materia de Inversiones de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los Acuerdos Bilaterales de Protección de Inversiones (API). Todos ellos están destinados, exclusivamente, a proteger las inversiones extranjeras que tengan nacionalidad, pues ese es el requisito básico; si no, tendrían la misma condición nacional que las empresas del país receptor. Los países latinoamericanos, en su gran mayoría, han suscrito acuerdos API, cuyo texto se ajusta al código de conducta de empresas transnacionales propuesto por el entonces Centro de Empresas Transnacionales de las Naciones Unidas, que incorpora la cobertura de riesgos frente a posibles nacionalizaciones y, como es obvio, ello solo es posible si hay una nacionalidad específica.

En el ámbito de la solución de controversias se ha abandonado la «doctrina Calvo», tesis latinoamericana que se mantuvo vigente durante decenios y según la cual un extranjero debía someterse a las leyes y los tribunales de justicia nacionales. Ahora, se ha articulado el arbitraje como en el convenio del Centro Internacional de Arreglos de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), que permite a las empresas extranjeras, frente a cualquier controversia, demandar al país receptor ante dicho organismo.

A ello se unen otras normas como las de la Comunidad Andina de Naciones: decisión 291, que distingue entre versiones nacionales, subregionales y extranjeras; y decisión 292, que iguala como nacionales a empresas extranjeras. En el ámbito del Mercosur, el Protocolo de Colonia reconoce la inversión con nacionalidad distinta a la de sus países miembros y protege la de sus socios. Igualmente, el Acuerdo de Complementación Económica entre Colombia, México y Venezuela establece normas análogas a los acuerdos API.

Es más, el Convenio Antidumping de la OMC, conocido como «Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VI del Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994», reconoce, en todos sus artículos, la existencia de empresas con determinada nacionalidad. Incluso, los procesos de investigación sobre esta práctica desleal exigen que se considere «parte interesada» a la empresa extranjera y al país al cual pertenece (artículo 6.11); igualmente, señala que, en los avisos públicos de iniciación, se haga constar el nombre de la empresa y el país al que pertenece (artículo 12.1.1); y también faculta a los países a los cuales pertenece una empresa acusada de *dumping* a que celebre consultas con el país afectado o perjudicado (artículo 17).

De esta manera, las empresas y las inversiones tienen nacionalidad y, por eso, los estados intervienen para defenderlas. Por esta razón y con el fin de evitar futuros y eventuales conflictos, se deben adoptar medidas que restrinjan la participación de inversiones de países fronterizos en las concesiones de puertos, aeropuertos y carreteras, ya que las decisiones de exportación y de transporte serían adoptadas fuera del país receptor o anfitrión y, lógicamente, según los intereses del inversionista, que no siempre son coincidentes con los nacionales.

Nadie pone en duda, hoy en día, que las empresas y las inversiones tienen nacionalidad y, precisamente por ello, existe todo el andamiaje legal de protección. Aunque está clara la noción de nacionalidad que tienen las empresas constituidas en personas jurídicas, en algún momento se puso en duda la precisión de este reconocimiento sobre la base de las cuestiones que planteó Jean-Paulin Niboyet hacia 1927 cuando afirmó que la nacionalidad, representada por una relación política entre el individuo y el Estado, no es aplicable a una persona jurídica, ya que se originaba por un contrato y ello no puede

engendrar un ser dotado de nacionalidad. Sin embargo, ese ejercicio académico fue desvanecido por la propia doctrina francesa que demostró claramente que el vínculo que liga a una persona jurídica con un Estado no es el mismo que existe entre este y la persona natural, porque la persona humana es, obviamente, diferente, posee un alma. Realmente, la atribución de nacionalidad a una persona jurídica encierra un análisis de carácter técnico distinto al de la persona física, pues cada Estado determina quiénes pueden ser sus nacionales, lo que no ocurre con las personas jurídicas o empresas, que pueden poseer determinada nacionalidad siguiendo varios criterios como el de la incorporación (nacionalidad establecida por el país en que se constituye), el de la sede social (la actividad determina la nacionalidad) o el del control (nacionalidad determinada en función de los intereses que la animan). No hay duda, entonces, que todas las empresas constituidas como personas jurídicas tienen una nacionalidad específica. Dudar siquiera de tal naturaleza sería poner en peligro toda la inversión extranjera.

CAPÍTULO IV

EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS

La estrecha interrelación entre las economías latinoamericanas y la economía internacional nos lleva a afirmar, sin temor a equivocarnos, que el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá de cómo estén operando en los mercados externos, es decir, de su proceso de internacionalización y de la estructura administrativa y legal de sus empresas, así como de las políticas de desarrollo en el mediano y largo plazo. Este esfuerzo exportador por parte de América Latina, iniciado durante el decenio de 1960, se encuentra, ahora, con un escenario en el que confluyen el peso de las grandes transnacionales y la acción política de sus países, que es, en síntesis, la globalización económica, que pretende encasillar, sin posibilidades de reaccionar, todo el acontecer de la vida humana a la interacción de las fuerzas del mercado.

1. INTERNACIONALIZACIÓN Y EMPRESA

Conviene precisar el concepto y el sentido del proceso de internacionalización, ya que, con frecuencia, se le ha querido vincular con el accionar de las empresas transnacionales o con la actuación de determinado sector de las industrias. Según ello, «[...] cuantas más empresas multinacionales posea una nación, más dominante será su posición en la economía internacional. De tal creencia surge la carrera de las economías nacionales por desarrollar sus empresas hasta las dimensiones multinacionales [...]».¹ De igual manera, también se dice que la internacionalización es la actuación de determinado sector de la industria, es decir, en la medida en que el sector manufacturero, agroindustrial o

¹ PALLOIX 1997, 3.

pesquero, por ejemplo, adquieren mayor presencia en los mercados externos, estaremos frente a un proceso de internacionalización. En tal sentido, dice Rolande Borrelly: «La dinámica global va unida a la estructura de las tasas de ganancia de unas industrias en relación con otras, y no a la estructura de las tasas de ganancia de las empresas en el seno de la industria —traducción del autor».² Es decir, la ganancia se mide por el desarrollo externo de determinado sector industrial y no por el crecimiento de una empresa en particular o de algunas específicas.

La internacionalización se da en dos planos: el esfuerzo singular de las empresas por conquistar los mercados externos y el empuje de un determinado sector de la industria que adquiere presencia significativa en dichos mercados. En el primero, es un trabajo aislado que no siempre se puede sostener en un horizonte dado de tiempo; en el segundo, hay una labor conjunta entre el Estado y las empresas que diseñan un planeamiento estratégico para penetrar en los mercados externos, establecerse y dominar el comercio internacional de un producto o de un sector industrial, lo que involucra aspectos tecnológicos, financieros, manejo de la infraestructura del comercio internacional (puertos, aeropuertos, medios de transmisión de datos) y mecanismos de protección de inversiones.

En América Latina, a partir de 1992, se pretende establecer este primer nivel advirtiendo que el Estado debe ser pequeño y que, más bien, es el mercado el que libremente debe determinar la asignación de recursos y, en consecuencia, la presencia exitosa o no de sus unidades productivas en un intercambio mundial sujeto a restricciones de carácter tecnológico o manejo de las grandes corrientes financieras. Por su parte, el segundo nivel es sofisticadamente estructurado en los países industrializados como Japón, el sudeste asiático, la Unión Europea y los Estados Unidos de América, que, con su régimen de cuotas y barreras técnicas, protege las espaldas de sus industrias, les permite un mercado interno resguardado y recomienda un mercado libre para las economías importadoras.

Sin embargo, existen criterios para determinar el proceso de internacionalización. Así, para Raymond Vernon, la internacionalización de una empresa se mide por el volumen de ventas al exterior, de tal manera que una empresa habrá entrado en el más franco proceso de internacionalización cuando una parte significativa de su producción se exporte. En cambio, para autores como John Daniels y Jeffrey Bracker una empresa

² BORRELY 1972, 27.

se ha internacionalizado cuando sus activos en el exterior superan a sus activos totales en la sede.

Para algunos autores europeos como José Antonio Alonso y Vicente Donoso, la empresa internacional se mide «[...] a través de la participación del capital extranjero en el capital social, la pertenencia de la empresa a algún *holding* internacional y la existencia de casa matriz en el exterior».³ Los autores españoles tipifican la empresa internacional y su proceso en relación con la tenencia del capital social o la dependencia de una matriz ubicada fuera del mercado a definirse. Esto es, ciertamente, válido en cuanto a tratar de precisar cuándo una empresa es internacional, pero no facilita una plena comprensión cuando lo que se busca —como en la circunstancia actual— es determinar la acción de expansión hacia otros mercados como una decisión de gestión que parte de una estructura nacional o doméstica de una empresa que decide arriesgar en operaciones internacionales.

Para autores latinoamericanos como Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López, el proceso de internacionalización es una etapa de la evolución general de la empresa; por tanto, sus tiempos, características y resultados estarán fuertemente anclados en la historia previa, en sus estructuras organizativas y en las estrategias de la propia empresa. Así, dependiendo del país en el cual se haya constituido, habrá ciertas diferencias que podrán actuar como estímulos o como limitantes en el propósito de internacionalizarse, lo que definirá tanto su estructura orgánica como las modalidades y estrategias en los mercados externos, lo cual, a su vez, contribuirá a explicar por qué y cómo deciden las firmas encarar un emprendimiento internacional. En América Latina, ello se ha hecho mayormente a través de grupos empresariales o conglomerados económicos.⁴

Todos, con muy sutiles diferencias, coinciden en afirmar que el proceso de internacionalización está dado por el esfuerzo de las empresas que, de manera singular, con la asistencia del Estado a través de programas sectoriales o de ramas industriales del sector educativo y su formación tecnológica, empiezan a actuar de manera sostenida en los mercados externos. De esta manera, la internacionalización está dada no por la exportación esporádica u ocasional de una empresa, sino por la manera como esta se mantiene durante un horizonte prolongado de tiempo en los mercados internacionales, para lo cual habrá desarrollado determinadas estrategias de comercialización que

³ ALONSO y DONOSO 1989, 174-175.

⁴ CHUDNOVSKY, KOSACOFF y LÓPEZ 1999, 40.

involucran ofertas, recursos, tecnología y *management*. Todo ello se da dentro de una estrategia en la que interviene el Estado, el aparato productivo y el sector académico y tecnológico de manera coincidente.

2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La decisión de salir a los mercados externos, sea a través del esfuerzo individual o de la acción conjunta con el Estado, obedece a varias motivaciones que se convierten en estrategias o modos de penetrar en otros mercados. Conviene hacer un distingo entre las teorías del comercio internacional que buscan explicar la realidad de la economía internacional como una forma de entender la cuestión de la interrelación entre compradores y vendedores en el mercado mundial o responder a la pregunta de por qué comercializan los países, y lo que es realmente la estrategia de internacionalización entendida como el curso de acción conscientemente determinado de penetrar en los mercados externos. De esta manera, las diferentes teorías del comercio internacional parten de una realidad concreta y evidente y le dan una explicación, en tanto que las estrategias de internacionalización son *ex-ante*, es decir, se elaboran antes de las acciones comerciales y la determinación de los mercados en los cuales se desarrollarán con un propósito u objetivo determinado.

Las teorías del comercio internacional se empezaron a desarrollar a partir del trabajo de Adam Smith, quien estructuró la teoría de las ventajas absolutas en su obra *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, publicada en 1776, y de la teoría de las ventajas comparativas de David Ricardo, planteada en su libro *The Principles of Political Economy and Taxation*, cuya tercera edición, aparecida en 1821, marcó el inicio del estudio de la relación comercial con los factores de producción hasta entrado el siglo xx, en que surgen las indagaciones de Bertil Ohlin.

El pensador sueco Ohlin señaló, hacia 1933, que las mercancías diferentes requieren proporciones distintas de los factores de la producción y que los países están dotados de diversos factores y en disímiles proporciones, lo que posibilita el intercambio. Más tarde, planteó, junto a su connacional Eli F. Heckscher, una explicación totalizante del comercio internacional que recreó la teoría de la ventaja comparativa y la relacionó no tanto con las mercancías sino con las actividades económicas. A ellas se han sumado otras teorías como las de Alfred Marshall, Francis Ysidoro Edgeworth, Raymond Vernon y, más recientemente, la de Michael Porter.

Por el lado de las estrategias de internacionalización, es decir, de las motivaciones y objetivos diseñados para que las empresas y los países penetren y conquisten los mercados internacionales, se han planteado distintas metodologías. El marco analítico desarrollado por John Dunning para estudiar las distintas motivaciones de internacionalización sugiere cuatro grandes categorías.⁵ La primera de ellas pone la atención en el objetivo de la búsqueda de recursos naturales y mano de obra no calificada (*resource seeking*) con el fin de superar los costos del transporte del producto terminado o aprovechar el grado de protección a la industria local. La segunda es la localización de la inversión extranjera directa (IED) motivada por el interés de explotar el mercado doméstico del país/región de destino (*market seeking*) con el fin de evitar los costos de transporte del producto terminado o aprovechar el grado de protección a la industria local. Al incluir la motivación de generar economías en el proceso de producción que sean de escala, de complementación o de especialización, se les considera que tienden a la búsqueda de la eficiencia (*efficiency seeking*), que vendría a ser la tercera categoría. Por último, está la motivación para desarrollar activos de tipo estratégico, que pueden ser tecnológicos, financieros, de recursos humanos calificados, estructuras organizacionales o *networks* comerciales (*strategic asset seeking*). Tales motivaciones o estímulos son los que harán a las unidades productivas adoptar la decisión de internacionalizarse.

Desde la experiencia latinoamericana, el marco analítico de Dunning ha sido superado por la forma como han salido las empresas latinoamericanas hacia otros países, sobre todo después de la política de apertura de los mercados, que originó una nueva motivación o motor para internacionalizarse. En efecto, cuando las grandes y medianas empresas latinoamericanas observaron que la disminución de los aranceles de importación, el levantamiento de prohibiciones, la desaparición de las listas de importación restringidas y, en general, la política de liberalización desplazó de sus propios mercados a las mercancías y servicios que se habían estado produciendo y comercializando en el medio ambiente local, respondieron de dos maneras: reduciendo sus costos y mejorando su productividad o buscando otros mercados para colocar sus productos desplazados por la novedad de la importación y los bajos costos con que ingresaban tales importaciones que, muchas veces —las más de ellas—, lo hacían a precios de *dumping* o contaban con subvenciones estatales.

⁵ DUNNING 1994, 27-51.

Las empresas latinoamericanas decidieron, entonces, *colocar los huevos en diferentes cestas*. Por cierto, ello fue una motivación y realización para aquellas firmas que tenían cierta experiencia internacional, es decir, las que habían acumulado capacidades gerenciales y canales de comercialización, las cuales pudieron salir con mayor facilidad a los mercados externos. No todas lograron adecuarse a este nuevo desafío en el corto plazo, pero sí se pudo observar que aquellas empresas con cierta experiencia exportadora fueron las que se internacionalizaron francamente. La motivación de expandirse o crecer determinó la acción de seleccionar y poner en práctica una estrategia internacional, sea en razón del producto mismo en sí o de la actuación como una empresa cuyos ingresos dependiesen, sustancialmente, de las operaciones en el exterior o de la concentración con otras unidades operativas del extranjero.

Existen muchas estrategias de internacionalización, desde la simple exportación hasta la radicación de inversiones, que se van estructurando a través de una secuencia de fases y períodos de menor a mayor compromiso tecnológico, gerencial e industrializador. Así lo señala la llamada *escuela de Uppsala*, representada por los trabajos de Jan Johanson y Jeffrey Vahlne,⁶ y de Hans Olson y Paul Wiedersheim, que plantea un proceso continuo de internacionalización llamado *learning by doing* según el cual la empresa acumula conocimientos y capacidades gerenciales a través de su experiencia actuando en los mercados externos. Hay, pues, en efecto, una dinámica evolutiva o un proceso secuencial y, en algunos casos, imperativamente concadenado, pues las empresas pasan de una etapa a otra no solo por un objetivo natural, sino para consolidar el nivel de desenvolvimiento de la etapa anterior a través de determinadas estrategias de internacionalización que nosotros clasificamos, desde la óptica latinoamericana, en tres: especificidad del producto, concentración empresarial y globalización (véase el gráfico 3). Todas ellas se centran en la elección del modo de penetrar en los mercados externos.

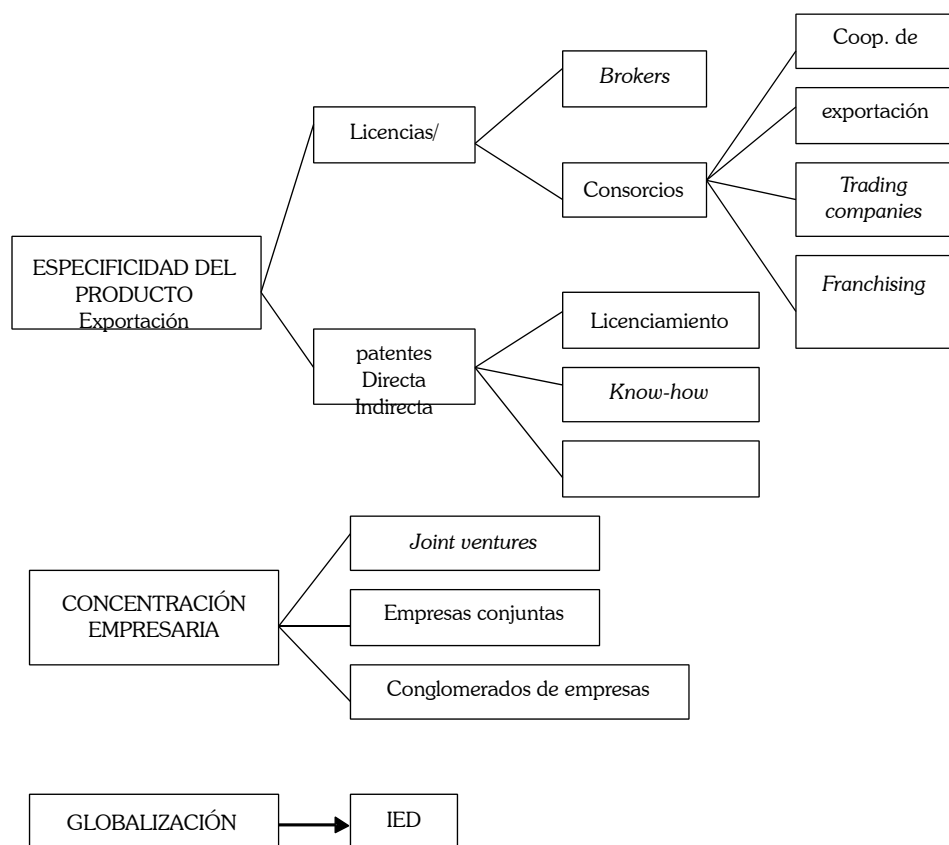
Sin embargo, otros ensayos clasifican las estrategias de internacionalización en otros rubros. Así, un trabajo realizado en la Universidad de Salamanca las clasifica en siete tipos: teoría clásica, teoría del ciclo de vida del producto, modelo Uppsala, paradigma de Porter, teoría estratégica, teoría de la internacionalización y paradigma de Dunning.⁷ Vale observar que tal clasificación refunde en la misma categoría a las teorías

⁶ JOHANSON y VAHLNE 1977, 1-44.

⁷ GALÁN ZAZO, GALENDE DEL CANTO y GONZÁLEZ BENITO 2001, 33-48.

que explican el comercio internacional —la teoría clásica y teoría del ciclo de vida del producto— con aquellas propias de las estrategias de internacionalización —escuela de Uppsala, paradigma de Dunning y teoría de la internacionalización (Peter Buckley, Mark Casson, Jean-Francois Hennart y Alan Rugman).

Gráfico 3
Estrategias de internacionalización



Es necesario mantener y recalcar el distingo entre las teorías que explican el comercio internacional y las estrategias como mecanismos a seguir para canalizar el esfuerzo exportador de las empresas latinoamericanas con un instrumental metodológico que las asista.

Como la aparición de empresas transnacionales latinoamericanas es reciente, la literatura sobre el tema en particular es escasa y breve. El trabajo de investigación académica más resaltante y conocido se ha hecho dentro de un marco mayor: el de los países en desarrollo en general, que abarca a las naciones emergentes que han tenido mayor presencia en los mercados internacionales. En esa línea, podemos mencionar los trabajos de Louis Wells (*Third World Multinationals*), Sanjaya Lall (*The New Multinationals. Spread of Third World Enterprises*), John Cantwell y Paz Estrella Tolentino (*Technological Accumulation and Third World Multinationals*) y John Dunning (*Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment*). Este último es el que más divulgación ha tenido en el campo de estudio latinoamericano y es también el más aceptado.

Tales trabajos se han efectuado a partir de la observación y la experiencia de los países en desarrollo en un ámbito general y con una limitada y nula referencia o cita de empresas latinoamericanas. A su vez, se han hecho en períodos distintos del desarrollo de las inversiones extranjeras directas, sea en la etapa inicial de control de las materias primas o en la de acumulación de capacidades tecnológicas. Sin embargo, las estrategias de internacionalización obedecen a características administrativas, políticas y tecnológicas muy particulares que no siempre son similares a las condiciones y estadio del desarrollo comercial e industrial latinoamericano.

Dunning plantea cinco etapas o estrategias de internacionalización. La primera se caracteriza por que las empresas locales, al no tener capacidad para operar en el exterior, no salen hacia él y, más bien, son requeridas para proveer mercancías. La segunda etapa, que se denomina la *primera ola de la internacionalización*, se basa en industrias tradicionales o intensivas en mano de obra que salen muy limitadamente hacia el exterior y, más bien, actúan a través de agentes u oficinas comerciales y se dirigen a otros países en desarrollo y geográficamente cercanos. La tercera estrategia es cuando interviene el Estado y posibilita, de esa manera, que sus unidades productivas se inserten en los patrones internacionales de especialización del comercio y la producción; en ella, se percibe un propósito de dominar ciertos mercados y obtener ventajas de la coordinación conjunta de sus distintas unidades productivas ubicadas en diferentes países. La cuarta estrategia es la inversión directa en el exterior debido a que

los costos reales de los recursos nacionales inmóviles se convierten en menos favorables que aquellos que ofrecen otros países o porque sus ventajas comparativas se concentran crecientemente en la posesión de experiencias de gestión, tecnología, producción de sus mercancías o equipos técnicos que pueden ser transferidos a sus otras unidades del exterior. Finalmente, la última estrategia es aquella en donde el peso específico de la internacionalización está dado por las características singulares de la empresa y cuyo dominio tecnológico caracterizará su accionar sobre las decisiones políticas en el país receptor. Es el dominio total de la empresa en los mercados mundiales, a la cual se llama precisamente *efficiency seeking*.

A partir de las características tecnológicas de América Latina, de su reciente experiencia en el mercado mundial y de la estructura de sus empresas, es posible determinar tres tipos de estrategias de internacionalización que van desde la exportación hasta la inversión. Cada una de estas estrategias se diferencia por el grado de control que la empresa matriz puede ejercer sobre sus filiales en el exterior, así como por los recursos que debe aplicar y los beneficios que potencialmente podría obtener. En este sentido, se puede apreciar que, a medida que el grado de control sobre la operación comercial se acrecienta, el costo también se incrementa, debido al mayor compromiso de recursos en comunicaciones y medidas de control, pero también las posibilidades de beneficios potenciales crecen. Sin embargo, también es preciso reconocer que algunos otros ensayos consideran la importancia de los países de origen y de destino, de tal manera que el desarrollo tecnológico y la situación del mercado interno pueden empujar a una empresa hacia los mercados externos, pero, además, se señala que pueden deberse a una actitud de rebalanceo cuando, ante la invasión de productos importados, las empresas tienen que salir a contrarrestar la caída de sus ventas locales con operaciones de exportación. Dichas estrategias vienen a ser el camino o procedimiento que diseña cada empresa o el Estado, cuando actúa de manera concertada con las firmas comerciales, para poder conquistar los mercados externos o establecer una presencia para otras exportaciones de servicios o tecnologías. Estas son formas de actuar claramente establecidas y que comprometen a toda la empresa.

Para Chudnovsky y López, el proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas «[...] se enmarca en los procesos de apertura y reestructuración de dichas economías. No es extraño que Chile y México hayan sido los países en donde más tempranamente, dentro de la región, se registraran tendencias sostenidas hacia la internacionalización de un número significativo de firmas locales, y que la Argentina

haya seguido poco después esos mismos pasos [...]».⁸ Según los autores argentinos, el proceso de liberalización y apertura económica habría inducido a un conjunto de empresas latinoamericanas a efectuar una transformación en su dotación de ventajas competitivas adquiridas a lo largo de su evolución y las habría provisto de condiciones acordes con el nuevo escenario competitivo de la economía internacional.

Sin embargo, la observación empírica de la actuación de las principales transnacionales latinoamericanas evidencia que su decisión de internacionalización se ha debido también a una forma de contrarrestar la invasión de productos importados que empezaron a llegar masivamente dentro de esa etapa de liberalización. Ello fue un factor clave para la supervivencia de las empresas latinoamericanas. El caso de México es un ejemplo precursor: debido a que el 70% de sus exportaciones iban al mercado estadounidense vecino, aprovechó esa marcada dependencia con el mercado de destino. Por su parte, la presencia retrasada de las empresas brasileñas se debe al inmenso tamaño de su mercado interno, que absorbía la totalidad de su producción nacional y que las desmotivaba a enfrentar los desafíos externos, en tanto que, por el contrario, sus empresas de servicios, principalmente de construcción pesada, ya habían salido en el decenio de 1980 a operar en los mercados internacionales. Así, son muy variadas las motivaciones que impulsan a una decisión de internacionalización.

La decisión que toman las unidades productivas para optar por una u otra estrategia genera una primera dificultad para mensurar su influencia y planear en un horizonte dado de tiempo. Para efectos de nuestra investigación, el universo son las empresas latinoamericanas con presencia en los mercados internacionales; en este, se evaluarán los factores que determinan los rasgos esenciales de la internacionalización. Las decisiones que se tomen al respecto pueden ser agrupadas y explicadas por diferentes estrategias como la especificidad del producto, la concentración y la globalización.

2.1. Especificidad del producto

Una consideración en la formulación de una estrategia de internacionalización es buscar los requerimientos de los mercados o la forma en que un determinado producto se adecua a los mercados existentes. De esa manera, se articula el programa exportador en función de las características específicas de la mercadería que va a satisfacer las

⁸ CHUDNOSVY y LÓPEZ. Ob. cit., 54.

necesidades del consumidor del mercado de destino y se convierte en la base de la acción empresarial.

Las ventajas de una empresa que se internacionaliza pueden derivar de ciertas características peculiares en la mercancía, como sus bondades naturales, atributos originales, patentes, marcas o elementos tecnológicos. En definitiva, esas habilidades o condiciones específicas las diferencian de otros productos y le permiten llegar con ciertas ventajas, muchas de ellas no estandarizadas. La diferenciación o singularización del producto en función de su composición tecnológica, es decir, los componentes naturales que lo integran, es, pues, una de las estrategias de la internacionalización que, apoyándose en tales ventajas comparativas, desarrolla su visión a largo plazo. Según esta estrategia, al diferenciar sus productos, las empresas y los países pueden fortalecer su capacidad comercial, dominar el mercado y llegar, incluso, a una posición monopólica, ya que pueden influir sobre el precio de sus mercancías.

Un país se hallará en posición de lograr mayores beneficios no solo mediante la exportación de aquellos productos en las cuales goza de ventajas comparativas, sino también debido a la naturaleza intrínseca o natural de la mercancía, a su marca, sus aspectos singulares, su originalidad o la elaboración de mercancías para una relación intraindustrial dinámica, que es apreciada por los compradores extranjeros como aspectos singulares respecto de otros similares ofrecidos por otros países proveedores.

Los productos manufacturados se diferencian más fácilmente que los productos básicos. Debido a que los bienes manufacturados tienen más valor agregado que los productos básicos, los productores tienen mayor oportunidad de hacer que un bien manufacturado sea diferente del mismo tipo de bienes producidos en otros países. Una vez que los productores comienzan a diferenciar activamente a sus productos de los otros, aparece una nueva forma de comercio. Además del comercio interindustrial (o sea el comercio entre diferentes industrias, asociado a la productividad de los factores y la dotación de recursos de cada país), también existe el comercio intraindustrial (CI), o comercio dentro de la misma industria. Este comercio intraindustrial se relaciona con la necesidad o el deseo de un país de especializarse en la producción de unos pocos productos con el objeto de lograr economías de escala, permitiéndole consumir una mayor diversidad de bienes a través de un mayor comercio.⁹

Las marcas, el componente natural específico de cada mercancía y la producción para la demanda intraindustrial caracterizan la estrategia de especificidad del producto.

⁹ LORD 1992, 218.

Podemos distinguir, entonces, tres formas de diferenciación de los productos: la diferenciación intelectual, a la cual Montague Lord llama horizontal, basada en la marca, nombre o diseño; la diferenciación intrínseca (vertical), basada en la calidad o el componente natural específico de cada producto; y la diferenciación por el destino, según la cual un producto puede ser para consumo directo o para producción intra-industrial. Un ejemplo de esta estrategia de exportación fue la experiencia piloto del decreto supremo 019-1988 que impulsó el Perú para promover las exportaciones de prendas de vestir en base a las ventajas comparativas naturales de su algodón y pelo fino de auquénido, las cuales alcanzaron éxito y fueron una de las exportaciones más dinámicas del comercio exterior peruano.

Otra de las especificidades son el nombre de la marca e, incluso, la denominación del origen, ya que logran particularizar y privilegiar determinadas mercancías. Cuando las mercancías se individualizan por su estructura tecnológica, *know how*, marca o nombre (propiedad intelectual), se está exportando no solo un producto, sino una mercancía individualizada, singularizada por sus componentes diferenciados, al igual que el caso de los bienes cuyas propiedades naturales son únicas. Así, tenemos el caso clásico del pisco, aguardiente de uva de cuyo nombre se apropió Chile, aunque es originario del Perú (su nombre proviene de la región peruana donde se produce, que se llama precisamente así desde la época prehispánica). Sin embargo, a pesar de la evidencia histórica y de los esfuerzos de las autoridades peruanas, el producto chileno ha logrado abrirse un espacio en el mercado europeo y estadounidense. Incluso, ahora están por culminar un acuerdo con la Unión Europea para poder ingresar a dicha región libre de aranceles (con lo que el auténtico pisco quedaría postergado). Esta estrategia de internacionalización a través de diferenciación por el producto les ha dado tan buen resultado que, ahora, Chile se apresta a identificar la tradicional papa, la chirimoya y la lúcuma, oriundos del Perú, como productos con denominación de origen chilena.

La internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen, que, al ser desconocidos, se convierten en un obstáculo para el éxito de una operación. Frente a tal situación, las unidades productivas prefieren mantener el control sobre la producción de un bien sin arriesgar su fabricación; entonces, actúan bajo contratos de licenciamiento o *know how* para, posteriormente, pasar a estructuras de ensamblaje y luego, de fabricación en el mercado de consumo, lo cual es ya la inversión directa. Algunos investigadores han demostrado que, en la medida en que las empresas van vinculándose con el mercado de destino, asumen mayores compromisos y riesgos.

Hemos mencionado la marca, el nombre o la denominación de origen como factores a considerar o seleccionar dentro de la estrategia de internacionalización. «Una vez que se emplea una marca se convierte en una parte integral del producto, por esta razón la política sobre marcas será discutida como una parte de la política sobre productos, aun cuando está cercanamente unida a la publicidad y a otras formas de producción».¹⁰ Las empresas pueden optar, entonces, por salir a los mercados externos usando sus propias marcas o nombres, las de los exportadores, las de los canales de comercialización (como el nombre de las cadenas de supermercados o los distribuidores) o, incluso, las de la competencia extranjera.

La decisión de internacionalización siguiendo esta estrategia puede darse, a su vez, por medio de diferentes opciones. Una es la exportación, sea de una manera directa con su propia estructura administrativa o indirectamente utilizando *brokers*, *dealers*, consorcios de exportación o *trading companies*; la otra opción es articular, vía contratos de licencia, patentes o *know how*, la producción de determinados bienes o servicios en otros mercados. Incluso, podría darse el caso de instalar plantas conjuntamente con otros inversionistas, aunque ello es una etapa que, más bien, caería dentro de la estrategia que denominamos de concentración de empresas.

Esta decisión estratégica depende de un balance de costos y beneficios entre la alternativa de exportar, sea directa o indirectamente, y la de celebrar contratos de licencias o patentes en la que influyen diversos factores como el grado de desarrollo tecnológico de la mercancía, sus características de productos originales y naturales, el nivel de protección de los derechos de propiedad intelectual en el país de destino, el lugar donde se celebrarán los contratos de licenciamiento o de patente, el grado de concurrencia en el mercado de destino, el nivel de desarrollo tecnológico nuevo a partir de otras patentes, y las políticas de los estados en donde se operará y desde donde se exportará. El paso de una etapa de exportación a la de licenciamiento o patentamiento se puede deber a determinadas ventajas que presenta un mercado en cuanto a recursos humanos, infraestructura y capacidad de compra de sus consumidores, ya que los habitantes de los países con un alto ingreso per cápita prefieren u optan por productos de marca, en tanto que, en aquellos con baja renta, ello no es un requisito para comprar.

¹⁰ BUZZELL 1997, 407.

2.2. La concentración empresarial

La concentración de empresas no es un fenómeno ni una estrategia nueva. Surge durante la Revolución Industrial, a fines del siglo XVIII, cuando las incipientes industrias aglutinan fuerzas para aumentar la producción y la productividad a través de las nuevas técnicas y las nuevas máquinas. Posteriormente, la evolución de la economía capitalista después de la II Guerra Mundial tomó un nuevo impulso en Europa a partir de dos claros desafíos: enfrentar a los grupos empresariales de los Estados Unidos de América y obtener recursos tecnológicos o mercadológicos para acometer con fortaleza el ingreso en nuevos mercados extranjeros. Ello propició la formación de los conglomerados de empresas, que son una forma típica de confluencia de aplicaciones financieras, comerciales y tecnológicas que operan en diversas áreas geográficas conocidas genéricamente como concentración empresarial.

Esta situación requirió de una explicación y solución por parte de las ciencias económicas y administrativas en cuanto a la organización de las unidades de producción y por parte de las ciencias jurídicas en cuanto a la personalidad, existencia y viabilidad de dicha concentración. En lo que se refiere a la respuesta económica y administrativa, el modelo empresarial es el de las empresas transnacionales y las diversas estrategias que ellas articulan para operar en mercados diferentes. Por su parte, la respuesta jurídica fue dada por los modelos de contratación o de asociación empresarial, así como por los distintos tipos de sociedades, escisiones, incorporaciones y fusiones. Podemos ver esta respuesta en las recientes legislaciones que se han dado en América Latina, las que han posibilitado no solo los contratos asociativos, sino también las fusiones o incorporaciones de sociedades. Un ejemplo de ello, en el Perú, es la Ley General de Sociedades, que, aunque con deficiencias de sistemática jurídica, incluye los contratos asociativos, las fusiones y escisiones de sociedades.

Las motivaciones por las cuales dos o más empresas deciden instrumentalizar esta estrategia pueden deberse a factores organizacionales, de economía de escala, integración industrial, razones tecnológicas o exigencias del país receptor de las exportaciones o de la inversión cuando este fija determinadas reglas o condiciones de actuación con empresas locales en mérito a objetivos o intereses de su propio desarrollo nacional. Este es el caso de las políticas nacionales de República Dominicana o de Costa Rica con el fin de impulsar su sector informático o de servicios.

Las motivaciones organizacionales se deben a la necesidad de establecer mecanismos de toma de decisiones para mercados diferentes y con culturas disímiles, así como a la conveniencia de conocer directamente el comportamiento del consumidor final. Así, surgen, entonces, las estructuras de *holding* o de contratos de *joint ventures*.

La producción en economías de escala es otra de las motivaciones y se refiere a la producción de grandes volúmenes, la formulación de esquemas masivos de publicidad corporativa o la explotación de determinadas tecnologías cuyo costo o secreto hacen difícil su adquisición por empresas independientes.

Una tercera motivación es la integración industrial, tanto horizontal como vertical. En el primer caso, se realiza a través de la absorción empresarial; en el segundo, mediante los fenómenos de fusión o de incorporación.

Las motivaciones tecnológicas se refieren a la conveniencia que el mercado de destino cubra los costos del departamento de investigación y desarrollo que creó determinada tecnología o el descubrimiento que obtuvo la empresa matriz durante su fase productiva. De este modo, es posible que una empresa otee otros mercados y diversifique su producción en áreas en las cuales puede utilizar su nueva tecnología, sea creando empresas independientes o ejecutando operaciones de *joint venture*. Un ejemplo es la concentración entre una empresa productora y otra que ofrece nuevas tecnologías para atender los nuevos requerimientos de los consumidores o, incluso, canales de comercialización. Otra muestra de ello es la concentración, vía *joint venture*, entre la empresa inglesa Thorn-Emi, fabricante de juegos electrónicos con canales de comercialización establecidos, y la firma sueca Ericsson, que contribuyó con nueva tecnología para, de manera conjunta, enfrentar la competencia nipona.

Finalmente, algunos casos de concentración empresarial son motivados por dispositivos legales, sea por el lado del país de la matriz o del mercado de destino, como los procesos de privatización de empresas estatales, explotación de recursos naturales o turismo. Así, sucedió en los países de Europa Oriental y sucede, en cuanto al último caso, en Cuba. También debe mencionarse el caso de la India, que ha promovido las asociaciones de sus empresas con compañías extranjeras para desarrollar nuevas tecnologías.

Las empresas latinoamericanas de porte medio pueden recurrir, para internacionalizarse, a estrategias de concentración empresarial como las llamadas alianzas estratégicas, los grupos de interés, la asociación empresarial o los conglomerados económicos con el fin de adoptar el tamaño que exige el mercado. La tendencia de atender la demanda de grandes mercados ha impulsado a las empresas a concentrarse a través tanto de contratos interempresariales como de modelos de fusión e integración societario.

John Stopford y Louis Wells, Benjamin Gomez-Casseres, Bruce Kogut y Harbir Singh, y S. Agarwal y S. Ramaswami dan fundamento a esta teoría y sostienen que las pequeñas empresas son las que orientan esta corriente para enfrentarse a las de gran

porte. Sin embargo, la concentración de empresas es también significativa entre las grandes corporaciones. Algunos otros autores como M. K. Erramilli no perciben ninguna relación entre el tamaño de la empresa y la elección del mercado de destino, por lo que, en consecuencia, consideran irrelevante el tamaño para determinar el proceso de internacionalización. Dentro de la misma línea, G. D. Newbould y otros autores, en un estudio sobre la inversión externa realizada por pequeñas empresas, han comprobado que un 72% de ellas van pasando a utilizar filiales propias. Esta situación contradictoria parece quedar aclarada en los trabajos de Sanna Randaccio, Marco Mutinelli y Lucia Piscitello, quienes sostienen que hay una relación entre el tamaño de la empresa inversora y la estructura de propiedad en forma de «U», es decir, la posibilidad de establecer una filial propia en el mercado de destino se incrementa a medida que crece la empresa y, cuando llega a determinado tamaño, surge la probabilidad de establecer una empresa conjunta. Ello ocurre porque las pequeñas y medianas empresas buscan conformar operaciones conjuntas debido a limitaciones financieras y organizativas, en tanto que las empresas de gran porte lo hacen para ampliar mercado o dominarlo, principalmente, en las industrias oligopólicas, donde la asociación, vía consorcios, *joint ventures* o grupos de interés, se convierte en un vehículo adecuado para la coordinación de la conducta de las unidades operativas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la cohesión.

2.3. La globalización

A partir de lo planteado por Michael Porter, los autores W. C. Kim y P. Hwang consideran que la internacionalización se efectúa teniendo en cuenta, principalmente, la relación costos-recursos necesarios y la adaptación al mercado de destino más que el grado de control que se debe efectuar sobre la operación final de comercialización. Por otro lado, las empresas que siguen una estrategia global prefieren métodos que suponen un control total, como es el caso de las filiales propias o del dominio del 100% del capital social.

La decisión estratégica está basada en costes a través de economías de escala o control de las líneas de producción o abastecimiento de materias primas o insumos. Paralelamente, la empresa se estructura a lo largo de tres dimensiones: el ámbito de los productos, esto es, si quiere ser especialista o genérica; el ámbito geográfico, es decir, si pretende quedarse en el mercado nacional o internacionalizarse; y, finalmente, a nivel de estructura, vale decir, el grado de integración vertical que pretende en sus operaciones. La respuesta que da la empresa, es decir, especializarse, internacionalizarse e integrarse, nos estará diciendo que la estrategia escogida es la de globalización.

Para que un país logre desarrollar ventajas competitivas no es suficiente que tenga empresas que se esfuercen para mejorar sus niveles de productividad, especialización y calidad. Es necesario que exista, además, un ambiente competitivo, lo que supone que todos están en el mismo empeño: proveedores y empresas que busquen atender el mercado, clientes informales, exigentes factores de producción de calidad, reglas para estimular la competencia y una organización moderna de la empresa volcada a las exportaciones.¹¹

Algunos autores como José Carlos Jarillo sostienen que, de este análisis, se desprenderá la elección de la posición competitiva de la empresa, sea el liderazgo en costes o la diferenciación del producto. Nosotros hemos separado la estrategia de diferenciación y la de especificidad del producto con el fin de precisar esta estrategia en orden, fundamentalmente, a los costes-recursos.

El determinante fundamental de los costes es con frecuencia el volumen. Hay muchas actividades de la cadena de valor cuyo coste unitario disminuye si se incrementa el volumen, hasta llegar al tamaño mínimo eficiente para esa actividad. El siguiente factor fundamental en la determinación del coste de una actividad de la cadena de valor está constituido por las interrelaciones de esa actividad con otras actividades de la cadena de valor, o con actividades de la cadena de valor de otros negocios de la empresa.

Hay muchas determinantes del coste, tales como la localización geográfica de una determinada actividad; interrelaciones del gobierno, gravando o fomentando una determinada actividad, etc. Lo importante es aislar los fundamentales para cada actividad y proceder a analizar cómo se determina el coste de cada una de las actividades de la cadena de valor, y qué puede hacer la empresa para rebajarlo.

La esencia del análisis estratégico para obtener el liderazgo en costes es el estudio diferenciado del comportamiento de los costes en cada actividad de la cadena de valor: en primer lugar, porque el comportamiento es distinto en las diferentes actividades, por lo que no tiene sentido tratar de analizarlo conjuntamente; en segundo lugar, porque es la única forma de poder llegar a planes operativos para reducir los costes, que son la esencia de una estrategia competitiva basada en el liderazgo en costes: «reducir costes» no es una decisión que se pueda tomar sin más. La decisión (o decisiones) que sí se pueden tomar son de volumen, tecnología, interrelaciones, etc., en cada una de las distintas esferas de la empresa.¹²

¹¹ CORNEJO RAMÍRE 1996, 45-46.

¹² JARRILLO 1996, 42-43.

Así, pues, la estrategia de la globalización se articula sobre la base de las decisiones de operar en los mercados internacionales a través de grandes volúmenes de producción cuya economía de escala los hace competitivos por sus bajos costes o adecuada articulación de la tecnología. Muchas de estas empresas que operan con filiales o subsidiarias hacen uso de mano de obra preparada en los mercados de fabricación, pues, con frecuencia, la mano de obra barata y preparada se convierte en un factor fundamental de los costes y de la calidad de los productos.

La estrategia de la globalización estima que el proceso de internacionalización se desarrolla al impulso de una serie de motores. El primero de estos es el mercado, es decir, las necesidades homogéneas de los consumidores, la existencia de canales de distribución y los clientes globales. El segundo motor son los costes, que incluyen las economías de escala, el aprendizaje, el entrenamiento, la eficiencia de las fuentes de suministro, la logística de distribución y los costos de desarrollo de los productos. Luego, vienen los motores gubernamentales como, por ejemplo, las políticas comerciales favorables tanto del país exportador como de los derivados de los acuerdos bilaterales o de los acuerdos de los grupos de integración, así como las llamadas barreras técnicas. Por último, están los motores de la competencia, que incluyen la interdependencia entre países y los competidores globalizados. Ello presupone que todos los países son similares.

Otras hipótesis dicen que los gastos de los consumidores son homogéneos en todo el mundo y que las condiciones de la competencia son las mismas en toda la faz de la Tierra. Se supone que los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos no difieren mucho de un lugar del mundo a otro. Así, los productos son estandarizados para el mundo entero. La producción está concentrada en una cantidad limitada de ubicaciones y ofrece una mezcla óptima de los costos más bajos y las mejores habilidades. La estrategia global se determina centralmente y se integra por igual a todos los países. Otro punto característico es la relativa sencillez de la organización. Aunque el hecho de actuar a través de subsidiarias puede parecer inicialmente complicado, la descentralización de cada subsidiaria posibilita tener poco personal en la matriz y requerir, tal vez, poca coordinación, ya que la mayor parte de las decisiones son tomadas en las propias subsidiarias. Como cada una de ellas es una unidad independiente, que no tiene que interactuar con otras subsidiarias, los problemas de la transferencia de precios se reducen muchísimo.¹³ Es lo que se conoce también como integración completa, según la cual las empresas transnacionales transforman sus filiales en una red de

¹³ MINTZBERG, QUINN y VOYER 1997, 387.

distribución comercial y producción integrada regional o globalmente. Así, se crea una estructura administrativa en la que el área de finanzas, mercadotecnia y de investigación y desarrollo, entre otras, ven las cuestiones y necesidades de la matriz y de sus filiales en el exterior de manera coordinada, de modo que las funciones pueden radicarse en cualquier unidad operativa y vincular estratégicamente a todas las demás unidades de la empresa internacional.

3. LA EXPERIENCIA LATINOAMERICANA

El esfuerzo exportador significativo de algunos países latinoamericanos, las particulares condiciones que dejó la etapa sustitutiva de importaciones y el traumático escenario de fines de la década de 1980, que atomizó la participación del Estado y liberalizó, en algunos casos dramáticamente, el comercio internacional, generaron especificidades muy particulares en cuanto a la forma y mecanismos de internacionalización. En el curso de tales transformaciones de la economía latinoamericana, durante el decenio de 1990, se destaca, entre otros elementos, el cambio en el perfil empresarial, el surgimiento de los nuevos paradigmas tecno-organizativos y la consolidación del proceso de globalización de los mercados, que da un rol significativo a los agentes económicos y a las actividades innovadoras en la búsqueda de mayor competitividad.

Con la crisis del modelo industrial de postguerra y el estancamiento de la demanda, las nuevas tecnologías de organización flexible de la producción adquieren una creciente relevancia en la competitividad de las empresas. La emergencia de los nuevos paradigmas tecno-organizativos produce transformaciones en la organización de la producción con impactos importantes en las actividades innovadoras. En efecto, la creciente importancia que comienza a asumir factores como la competitividad, la excelencia de la calidad, los servicios de postventa, la adaptación del producto al consumidor, el peso de la marca y el nombre, la segmentación de los mercados y el acortamiento del ciclo de vida de los productos debido a innovaciones tecnológicas o la intención de seguir controlando los mercados, replantea el proceso innovador e involucra nuevos agentes y modalidades operativas. En el desarrollo de tales procesos innovadores, adquiere creciente importancia la formación de redes, la constitución de conglomerados empresariales y la concentración empresarial, así como el conjunto de interfases que se articulan entre los agentes económicos e instituciones no comerciales como las universidades, los centros de investigación, los foros de discusión ecológica y la sociedad civil.

Las transformaciones producidas en la organización de la producción y en el comportamiento de la demanda han modificado tanto las modalidades de los procesos de innovación como su contenido. Así, la mayor importancia de las estrategias de diferenciación de producto y la segmentación del mercado, las mejoras incrementales de mercancías y procesos, el desarrollo de nuevos modelos de organización y vinculación con el mercado, y las crecientes exigencias de calidad constituyen aspectos claves de la actual organización de la producción. En este contexto, además de la creación de nuevos productos y procesos, los esfuerzos de gestión involucran acciones de variada naturaleza e incluyen, también, las actividades orientadas al control de la calidad, mejoras y desarrollos acumulativos de tipo incremental que, en el curso del tiempo, son incorporados a los procesos productivos y a las modalidades de organización y de comercialización. A su vez, los conocimientos *firm-specific* y los procesos informales de aprendizaje e interacción (*learning by doing, by using, by interacting, by producing*) al interior de la empresa comienzan a ser considerados fuentes relevantes en el desarrollo de las actividades innovadoras.

Determinar el volumen de las inversiones directas en el exterior realizadas por empresas latinoamericanas no es una tarea sencilla. Los estudios realizados sobre el tema son parciales, los criterios metodológicos difieren según el objetivo de cada estimación y no registran el universo de las inversiones en el exterior y la información estadística es incompleta y se encuentra muy dispersa. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su trabajo *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, publicado en el 2001, reconoce las limitaciones estadísticas sobre el tema, a las que se añaden las correspondientes al aspecto normativo y regulatorio. Sin embargo, a partir de algunos trabajos, se puede tener una aproximación de la magnitud del proceso.

El proceso de internacionalización de las empresas latinoamericanas, en un contexto de fuertes cambios en el funcionamiento de sus propias economías, reconoce como antecedentes tres modelos previos. El primero de ellos —que comenzó con los albores de la Independencia y se extendió aproximadamente hasta la crisis de 1930— tuvo como eje central la producción de bienes primarios orientada hacia los mercados externos. Su dinamismo indujo al desarrollo de una incipiente industrialización interna asociada tanto con las actividades mono-exportadoras como con aquellas destinadas al consumo en el mercado doméstico. El segundo modelo, enmarcado con las condiciones de un típico proceso de sustitución de importaciones, abarcó desde la década de 1950 hasta la de 1970. En él, se pueden observar distintos subperíodos, en uno de los cuales —denominado segunda fase de sustitución de importaciones— Latinoamérica

tuvo su mejor desempeño industrial: se dio un proceso de generación de tecnologías y fortalecimiento institucional asociado, principalmente, con el desarrollo de las manufacturas sin gran transformación. Finalmente, el tercer modelo, diseñado después de que se agotó el modelo anterior de sustitución de importaciones, se inició a fines de la década de 1960 y, durante diez años, los productos manufacturados crecieron el doble: de 10,1% en 1960 se pasó a 19,7% en 1970; de igual manera, creció el ahorro interno de 20% en 1966 a un 25% en 1973, lo que propició la inversión en pequeñas industrias exportadoras.

Cada uno de estos modelos de industrialización devino en la internacionalización de un conjunto acotado de empresas cuando estas alcanzaron un cierto nivel de maduración tecnoproductivo y, simultáneamente, se encontraron con un mercado doméstico limitado que, paradójicamente, las llevó a buscar mercados ampliados. Las nuevas formas de organización de la producción industrial, el desarrollo vertiginoso de la teleinformación, los flujos financieros, las modalidades de las inversiones externas y las prácticas proteccionistas de cada país o bloque económico eran, entre otros, algunos factores que, en el plano externo, incidían sobre las conductas de internacionalización de las empresas latinoamericanas. Sobre estas bases, las empresas articularon, con distintos modelos y en distintos sectores, diversos emprendimientos externos, algunos de los cuales aún persisten en la actualidad.

El proceso de reforma de la economía latinoamericana impulsada desde afuera se caracteriza por un profundo cambio en la cultura empresarial. Se observa, ahora, que los agentes económicos dinamizadores del proceso de industrialización y de internacionalización son las subsidiarias de las grandes empresas transnacionales y los conglomerados económicos nacionales a través de mecanismos de concentración empresaria. En contrapartida, han desaparecido prácticamente las empresas estatales en la producción de bienes y las pequeñas o medianas empresas nacionales han experimentado un proceso de ajuste severo sin haber conseguido aún posicionarse competitivamente en el nuevo estilo de desarrollo, por lo que se encuentran en un nivel crítico de subsistencia, ya que el modelo económico neoliberal obliga a las empresas a concentrarse y propiciar asociaciones de gran porte. Hoy, es posible contradecir la frase pronunciada, en la década de 1970, por Erns Friedrich Schumacher que decía *lo pequeño es hermoso* por la más real *lo pequeño no era hermoso*, ya que parece no existir cabida para el pequeño negocio o la mediana industria.

Es posible ejemplificar estas nuevas tendencias con el cuadro 9, en el que se pueden apreciar las diferentes estrategias de internacionalización de las empresas

latinoamericanas, particularmente las de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Uruguay y Venezuela. En él, también se aprecia que las estrategias más utilizadas han sido la concentración empresarial y la globalización en detrimento de la diferenciación del producto, en la cual América Latina tendría, paradójicamente, mayores ventajas por su diversidad en recursos naturales.

Las naciones latinoamericanas que mayor éxito han tenido en la internacionalización de sus empresas son Brasil y Chile, debido a que, en un período corto, han logrado ocupar los primeros lugares en cuanto al volumen y en los aspectos cualitativos de sus exportaciones, así como en la formación de empresas transnacionales y radicación de inversiones. Los dos países han tenido una armónica, permanente y continua política gubernamental de promoción de su comercio exterior. Por ello, creemos que su referencia particular es significativa, junto a la de otros países que, como México, supieron aprovechar las ventajas de la psicología de la distancia geográfica para extenderse hacia el mercado vecino, aprovechando, igualmente, los bolsones del mercado sentimental representado por los millones de inmigrantes mexicanos que viven en las ciudades de Texas, Miami, Los Ángeles y California, consumidores importantes de productos de dicho país. A ello, debe sumarse la experiencia argentina, sobre todo por la forma tan abierta como se liberalizó, y el caso de Colombia, que ha tecnificado su gerenciamiento e, indudablemente, ha tenido un inmenso flujo de recursos financieros, no todos ellos registrados y determinables. Añadimos a este análisis, además, la experiencia peruana.

Razones de índole financiera, tecnológica y organizativa jugaron un papel destacado a la hora de tomar una decisión de internacionalización. No obstante, también pasa a ser decisiva cierta incapacidad para responder de manera adecuada al desafío de operar en contextos de economía abierta y fuerte competencia, lo que llevó a muchas empresas latinoamericanas a asociarse o fusionarse con otras de fuera de la región para aminorar la incertidumbre. La magnitud de este proceso puede verse claramente en el porcentaje total en que participaron las empresas extranjeras, según se observa en el cuadro 10.

Como se puede apreciar, el proceso de liberalización de los mercados ha creado una nueva fase: la transnacionalización, según la cual las empresas típicamente de propiedad latinoamericana, o sea, de propiedad de nacionales, han pasado a manos de inversionistas extranjeros. A mediados del decenio de 1990, 126 de las mayores empresas exportadoras de la región eran de propiedad nacional (115 privadas y 11 estatales), las que generaban más de un 70% de las exportaciones totales de dicho número de

Cuadro 9
Estrategias de internacionalización de las empresas latinoamericanas

Empresa	País de origen	Forma de participación	Teorías de Internacionalización	Empresa – País destino (receptor)	Año
Banco ITAU S.A.	Brasil	Compra 100% (empresa privatizada)	Globalización	Banco del Buen Ayres S.A. Argentina	1999
IRSA	Argentina	Compra 60% de acciones	Globalización	Banco Caracas Venezuela	1999
ODEBRECHT	Brasil	Adjudicación de contrato	Globalización	Represa Cuchiquesera Perú	1999
Electricidad de Caracas	Venezuela	Compra 75% de acciones	Globalización	Compañía de Alumbrado de San Salvador	1998
ENERSIS CHILTECTRA	Chile	Compra en asociación 60% (empresa privatizada)	Globalización	Cia. de Electricidad do Estado Do Rio de Janeiro Brasil	1996
ENDESA EDEGEL	Chile/Perú	Compra en asociación 93% (empresa privatizada)	Globalización	Centrais Eléctricas Cachoiras Dourada S.A. Brasil	1997
ENDERESISENDESA	Chile/España	Compra en asociación 83% (empresa privatizada)	Globalización	Cia. Energética do Ceará (COELCE) Brasil	1998
MADECO	Chile	Compra 67% de acciones	Globalización	FICAP Brasil	1997
COMETTRANS	Argentina	Compra en asociación 50% (empresa privatizada)	Globalización	Cia. do Metropolitano de Rio de Janeiro Brasil	1997

Empresa	País de origen	Forma de participación	Teorías de Internacionalización	Empresa – País destino (receptor)	Año
BIMBO S.A.	México	Filial – planta propia	Globalización	Argentina	2000
Supermercados Distribución y Servicios D&S	Chile	Filial propia	Globalización	Argentina	1993
EMBONOR	Argentina	Asociación empresarial	Globalización	Embotelladora Coca Cola Perú	1999
Pérez Compac	México	Compra (empresa privada)	Globalización	Refinería La Pampilla S.A. Perú	1999
ELECTRA	Uruguay	Filial propia	Globalización	Perú	1998
DISCO	Venezuela/Colombia	<i>Joint Venture</i> 50%	Concentración	BOMBRELO – ALOHABrasil	1997
Electricidad Caracas	Venezuela	Compra en asociación 100% (empresa privatizada)	Concentración	Termocartagena Colombia	1997
Electricidad Caracas	Venezuela	Compra en asociación 100% (empresa privatizada)	Concentración	Energía del Pacífico S.A. Colombia	1997

Fuente: Chudnovsky 1999 / Kosacoff 1999 / CEPAL 2001, 2004.

Cuadro 10
Relación de empresas latinoamericanas propias y extranjeras
(en número, millones de dólares y porcentajes)

	1995	1997	1999
POR PROPIEDAD			
Número de empresas	200	200	200
Extranjeras	74	92	97
Privadas nacionales	115	88	94
Estatales	11	10	9
Exportaciones (millones de dólares)	92.946	139.883	131.041
Extranjeras	26.822	57.313	54.000
Privadas nacionales	34.475	42.644	42.989
Estatales	31.649	39.926	34.052
Distribución según propiedad (porcentajes)	100,0	100,0	100,0
Extranjeras	28,9	41,0	41,2
Privadas nacionales	37,1	30,5	32,8
Estatales	34,1	28,5	26,0
POR SECTOR			
Número de empresas	200	200	200
Sector primario	41	36	39
Manufacturas	133	142	138
Servicios	26	22	23
Sectores (millones de dólares)	92.946	139.883	131.041
Sector primario	40.054	50.923	44.992
Manufacturas	46.561	78.638	74.825
Servicios	6.331	10.322	11.224
Distribución según sectores (porcentajes)	100,0	100,0	100,0
Sector primario	43,1	36,4	34,3
Manufacturas	50,1	56,2	57,1
Servicios	6,8	7,4	8,6

Fuente: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) 2001, 64.

empresas. Sin embargo, en apenas cinco años, hacia 1999, el total de empresas de ese universo de propiedad nacional se había reducido a 103 unidades, las que generaron un 59% de las exportaciones.¹⁴

3.1. Argentina

Las primeras empresas latinoamericanas que avanzaron en el proceso de internacionalización fueron las argentinas, inicialmente por una estrategia de especificidad del producto y dentro de la modalidad de exportación directa, y, posteriormente, a través de la radicación de plantas industriales en el exterior (IED). Las tres más significativas empresas fueron Alpargatas, Bunge y Born, y SIAM, a las que se sumaron, en menor escala, Grimoldi, Carlos Casado y Saint Hnos.

El análisis de la experiencia argentina se realizó a partir de la evaluación de fuentes bibliográficas e informativas entre las que se destacan las memorias, balances y publicaciones institucionales de once empresas, las que fueron seleccionadas, fundamentalmente, por su grado de participación reciente en el proceso de internacionalización. El listado de estas y sus datos de ventas, activos, empleados y exportaciones fueron objeto de estudio por un destacado grupo de profesionales argentinos dirigidos por Bernardo Kosacoff, quien evaluó los factores microeconómicos y macroeconómicos que impulsaron este proceso de internacionalización. Una expresión real de la participación en dicho proceso la dan algunas cifras en el rubro de trabajadores y volumen de ventas. Así, estas empresas ocupan, en el exterior, a 44.838 personas y tienen ventas por US\$ 5.288 millones. Sus activos, en 1997, superaron los US\$ 8.507 millones, lo que evidencia su importancia en el proceso de internacionalización, ya que son una parte altamente significativa de los montos totales de inversión externa argentina.¹⁵

Este notable dinamismo de la participación en el proceso inversor externo también se refleja al interior de sus propios mercados nacionales, lo que demuestra que la solidez nacional facilita la salida al exterior y el proceso de inversión externa, lo que ha determinado que el grado de internacionalización se haya ido convirtiendo en una parte importante de la estrategia empresarial. La muestra de la experiencia argentina se ha hecho teniendo en cuenta la representatividad de sus empresas que están operando en los mercados externos y cuyas exportaciones son significativas, así como su grado de

¹⁴ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). 2001, p. 63.

¹⁵ KOSACOFF 1999, 37.

importancia y presencia en la economía interna, ya que es indudable que, mientras más fuerte se es en casa, más confiadamente se pueden enfrentar nuevos escenarios. Tales empresas lograron vender, en su mercado doméstico, durante 1997, un total de US\$ 21.336 millones; sus activos llegaron a US\$ 30.813 millones; exportaron US\$ 3.801 millones; y emplearon a 83.563 personas (véase el cuadro 11). Estas cifras nos están indicando la diferencia cualitativa de este proceso de internacionalización, en el cual la IED tiene un papel más determinante para algunas de estas empresas que el verificado en los procesos históricos anteriores; también confirma que aquellas empresas que tienen solidez económica organizativa y fuerte respaldo en sus mercados domésticos pueden salir más confiadas hacia otros mercados. Si realizáramos una comparación antropomórfica, podríamos decir que, al igual que a los hombres, una buena infancia y juventud las prepara para el mundo competitivo.

Una primera lectura de las evidencias cuantitativas presentadas en los cuadros 10 y 11 nos permite observar que la participación en este proceso de IED es muy heterogénea entre las empresas analizadas. Según el cuadro 11, es posible apreciar que, en el decenio pasado, a fines del siglo xx, más de cincuenta empresas argentinas han realizado o planean realizar inversiones directas en otros países por un monto estimado en los US\$ 12 mil millones, de los cuales su principal destino es América del Sur, particularmente Brasil. Ello comprueba, una vez más, la validez de la llamada psicología de la distancia, según la cual los países logran iniciar sus exportaciones en aquellos mercados más cercanos geográfica y culturalmente, así como los efectos benéficos de la integración impulsada dentro del marco del Mercosur.

Cuadro 11
Grupos económicos argentinos
(en millones de dólares americanos - 2003)

Grupo	En Argentina				En el exterior				Datos agregados			
	Ventas	Activos	Empleados	Exportaciones	Ventas	Activos	Empleados	Ventas	Activos	Empleados	Ventas	Empleados
ARCOR	1.130,01	903	10.600	135,60	260,29	208,00	2.860	1.525,90	1.111	13.460		
BAGÓ	425,74	118	2.168	34,06	1096,83	304,00	1.920	1.556,63	422	4.088		
BEMBERG	724,29	835	3.200	94,16	296,65	342,00	2.381	1.115,09	1.177	5.581		
FV-FERRUM	183,10	255	2.620	164,79	109,86	153,00	129	457,75	408	2.749		
IMPSA	405,02	726	2.200	396,92	58,58	105,00	2.768	860,51	831	4.968		
IMPSAT	140,24	298	255	15,43	60,24	128,00	392	215,89	426	647		
PEREZ	23,92	250	165	3,35	15,69	164,00	68	42,96	414	233		
COMPANC	52,49	548	4.650	9,45	67,33	702,85	532	129,26	1.250,85	5.182		
SANCOR	3.636,95	682	5.890	436,43	79,99	15,00	38	4.153,37	697	5.928		
SOCMA	4.059,12	1.598	20.500	487,09	416,58	164,00	3.420	4.962,79	1.762	23.920		
TECHINT	4.296,59	3.975	22.002	515,59	4.105,27	3.798,00	26.400	8.917,45	7.773	48.402		
YPF	6.917,82	14.002	8.265	830,14	1.979,20	4006,00	1.460	9.727,16	18.008	9.725		
Total	21.995,29	24.190	82.515	3.123,01	8.546,52	10.089,85	42.368	33.664,82	34.279,85	124.883		

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2004.
Elaboración: propia

Cuadro 12
Estado de las inversiones argentinas en el exterior
(en porcentajes)

Estado del proceso de IED			
Años	Período analizado	En desarrollo	Proyectadas
1990 - 1996	38,20%	0,00%	0,00%
1997 - 2000	29,80%	0,00%	0,00%
2000 - 2003	18,30%	24,00%	30,00%
Después del 2003	13,70%	12,00%	88,00%
TOTAL	100,00%	6,04%	17,55%

Fuente: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) 1999.

Elaboración: propia

Por una parte, las operaciones en el mercado doméstico de las empresas nos permiten diferenciar a Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), Techint, Perez Companc y Socma como los conglomerados empresariales de mayor tamaño —los cuatro representan el 83% de las ventas locales del universo de empresas estudiadas. Por otra parte, también se verifica una diferenciación en la importancia de la internacionalización de estos conglomerados, que posteriormente analizaremos con más precisión en sus aspectos estratégicos y cualitativos. Techint tiene una operatoria de negocios en el exterior que, en 1997, representaba el 41% de sus ventas con una expresión de US\$ 7 mil millones; en tanto que, con valores en torno al 30%, se ubican Bemberg e Impsa-Impsat. Arcor y Bagó tienen exportaciones que representan alrededor del 20% de sus ventas totales; luego, están el resto de las firmas con valores entre el 5 y el 12%. Para la mayor parte de los casos, este no es un punto de equilibrio, ya que, en forma generalizada, han manifestado que su participación externa tiene una perspectiva de crecimiento mucho más acelerada que el mercado local, el que para muchas actividades tiene un grado de saturación y con participaciones de mercado muy difícil de crecer. Para ello, se están posicionando estratégicamente, realizando inversiones específicas, en particular en el Brasil, aprovechando condiciones de acceso preferenciales a ese mercado dadas por el acuerdo de integración del Mercosur.

Estas empresas son una expresión real de la internacionalización, ya que se radican en el exterior a través de plantas industriales o centros de comercialización. A fines del decenio de 1990, llegaron a sumar 63 empresas, que se ubicaron en los países limítrofes, lo que evidencia que así como los primeros pasos de la exportación se dan a los países que geográficamente están más cercanos, también la inversión, que es un escalón subsiguiente, se realiza con la misma motivación y describe en números y acciones la realidad del proceso de internacionalización.

Así, mientras que, en el período sustitutivo de las importaciones, las inversiones se concentraban en los países de menor desarrollo relativo, el proceso actual tiene en el mercado brasileño el eje central de las actividades inversoras, donde se verifica el desarrollo de actividades productivas por parte de diez de los once casos. Si consideramos al Mercosur conjuntamente con Chile y Bolivia, los casos llegan a 24, es decir, más de la mitad del número de las IED de la muestra. Además de ser el área geográfica de mayor concentración, surge un aspecto cualitativo diferenciador en comparación con las operaciones fuera del proceso de integración subregional: el hecho que, en casi todos los casos, la internacionalización está fundada en el desarrollo de la producción localizada en los países de destino, lo que representa, asimismo, operaciones que se destacan por su mayor tamaño relativo y por su reciente dinamismo.

En segundo lugar, se destaca la radicación de 18 inversiones en los países andinos, entre las cuales 14 son proyectos asociados a la producción y cuatro están restringidos a la esfera comercial. En el mercado de los países de América Central y el Caribe, la penetración de las empresas argentinas solo se circunscribe a la presencia de Bagó en la industria farmacéutica en Cuba.¹⁶

En el marco del Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos de América, México y Canadá, North American Free Trade Agreement (NAFTA), las empresas argentinas tienen algunas operaciones significativas y un gran desafío en la medida en que su proceso de internacionalización tienda a consolidarse. En efecto, la exitosa presencia de Techint en la operación de compra de Tamsa ha sido el hito de las inversiones en México y, como tal, en el NAFTA, a la cual se deben sumar las radicaciones de inversiones de Bagó e Impsat. Asimismo, Sancor e Impsa realizaron inversiones para apoyar su presencia comercial. Todos estos casos consideran al mercado del NAFTA con un potencial muy importante que, de concretarse, significarán la plena internacionalización de las empresas argentinas dentro de una estrategia global. Esa posibilidad está

¹⁶ Ib., 54.

próxima a concretarse debido a la compra de la empresa Maxus por parte de YPF y a la presencia de Impsat en su búsqueda de transparencia para acceder a los mejores instrumentos de financiamiento en la alianza con su socio minoritario Morgan Stanley.

Asimismo, se adicionan seis radicaciones de inversión que pretenden mejorar la penetración comercial en los Estados Unidos de América. En este sentido, se verifican experiencias que van desde la certificación y la consolidación de la marca Sancor para sus productos diferenciados lácteos a las inversiones de posicionamiento estratégico de Techint, que incluyen una planta de terminación de sus productos —para reducir sus *stocks*, agregar valor local y tener más flexibilidad frente a los requerimientos de la demanda—, su *network* comercial y su permanente evaluación de proyectos en el ámbito siderúrgico.

En similar dirección a la experiencia en el mercado de Estados Unidos de América, se pueden observar las inversiones en Europa. Techint ha dado, en 1996, un salto cualitativo con el proceso privatizador de Dalmine en Italia y la posterior consolidación de su sofisticada cadena de comercialización y de su centro de desarrollo de materiales en Roma. Igualmente, se verifica la acción de Socma y Arcor en la búsqueda de una mayor penetración comercial. Sin embargo, su presencia en Asia es muy reducida, salvo la actividad pionera de Impsa, con un centro de producción y construcción en Malasia especializado en la ejecución de obras que incluyen el equipamiento de bienes de capital propios y que, en forma creciente, avanzan en la provisión complementaria de los servicios operativos asociados a su especialización en los mercados portuarios y energéticos. Otro ejemplo son las operaciones de YPF en Indonesia, viabilizadas a través de la compra de la empresa Maxus, que le permite el acceso a las reservas petroleras, que son el eje central de la valorización de la empresa. En forma complementaria, Techint, además de poseer sus importantes centros de ventas, está evaluando la posibilidad de iniciar la producción de acero en la región.¹⁷

La breve explicación de la experiencia de esas once empresas argentinas nos permite efectuar una primera evaluación de sus diferentes estrategias de internacionalización de acuerdo a los tres tipos de estrategias propuestos:

- a) Estrategia de la globalización. Corresponden a los casos de Techint, en el área de tubos sin costura y de YPF, en su intento de ser una empresa petrolera de magnitud internacional. En un segundo plano de importancia, también Impsa tiene

¹⁷ Ib., 56.

algunos rasgos de una operatoria global en su evolución hacia la búsqueda de mercados mundiales emergentes en el área de infraestructura. También se debe incluir dentro de esta estrategia al proyecto de Impsat de construir una autopista informática latinoamericana de un millón de kilómetros de fibra óptica.

- b) Estrategia de la especificidad del producto. Tenemos como clásico ejemplo a Arcor, con su red de golosinas y Bagó, con la consolidación de su *network* regional de aprovisionamiento de especialidades medicinales. Asimismo, podemos situar aquí los productos lácteos Sancor.
- c) Concentración empresaria. Es el caso de Techint, en el área de aceros planos, con su nueva operatoria regional asociativa en diferentes partes del mundo. Igualmente, se ubican en esta estrategia las experiencias de Bemberg, FV-Ferrum, Perez Compañc y Socma.

Se han encontrado, en los once ejemplos, rasgos de las distintas estrategias de internacionalización, lo que permite poder clasificar los proyectos con relación a estas categorías. Obviamente, es necesario tener la precaución de no extender las conclusiones en forma categórica, debido a que, en los distintos casos, existen matices difíciles de precisar en el momento de encasillar cada empresa, pues, en la mayoría de ellas, hay aspectos que incluyen más de una estrategia específica.

Las empresas YPF y Perez Compañc han orientado su estrategia a la búsqueda de recursos naturales asociada a la necesidad de aumentar sus reservas petroleras, que es el mecanismo de valorización de las empresas o de lo que llamamos especificidad del producto. La necesidad de salir en busca de nuevas áreas, ya que en el país se han agotado —debido a la relación de precios internacionales y costos de explotación— y la preocupación por ganar escala para poder competir como empresas internacionales en mercados desregulados es la motivación de la expansión de estas empresas en varios proyectos, fundamentalmente en el área latinoamericana. Es de destacar que, en el caso argentino, no se verifica la existencia de proyectos localizados en el exterior motivados para aprovechar mano de obra con salarios bajos, ya que el *leit motiv* de la internacionalización fue contrarrestar el avance de las transnacionales y buscar mercados ampliados ante la situación del mercado interno.

El desarrollo de la organización Techint como empresa transnacional en el área de tubos sin costura posee varios de los rasgos característicos de las estrategias denominadas de concentración empresaria, así como de globalización, pues aglutinó, como estructura básica, tres grandes empresas: Dalmine (Italia), Siderca (Argentina) y Tamsa (México).

Su proceso de integración bajo la denominación de Tenaris significó el desarrollo de un *network* internacional de producción, ventas y desarrollo de actividades centralizadas que le ha permitido adquirir un importante poder en el mercado mundial con una significativa diversificación geográfica y presencia en las bolsas de Nueva York, Milán, México y Buenos Aires. La estrategia de concentración ha sido una constante, pues, a las primeras tres empresas que integraron Tenaris, se han sumado la venezolana Tausa, la brasileña Confab, la argentina Siat, la japonesa NKK Tubes y la canadiense Algoma Seamless Tubes. La complementación y especialización de sus plantas industriales, que abarcan distintos tamaños y gamas de productos, le han generado economías de escala y especialización, lo que le ha posibilitado un mejor acceso a mercados protegidos y el crecimiento en sectores de demanda escasamente penetrados.

Tenaris ha avanzado en la centralización de varias de sus actividades claves. Entre ellas, se destacan su poder de compra en el ámbito mundial, con una gran capacidad de negociación con los proveedores, de tal manera que ha desarrollado cierta posición monopsónica para adquirir bienes de capital o materias primas. Igualmente, ha sabido articular determinadas posibilidades que le permiten la investigación académica y el desarrollo tecnológico de la región, como el uso de los esfuerzos de investigación y desarrollo de los laboratorios nacionales aprovechando la alta capacidad técnica de los profesionales argentinos; la rotación de su personal calificado por las distintas estructuras empresariales dispersas en los distintos países en los que opera; la celebración de acuerdos comerciales y tecnológicos con empresas internacionales; su capacidad de autofabricación o reestructuración de sus plantas industriales; y la formación de recursos humanos y políticas de reclutamiento para el conjunto de la organización utilizando la experiencia de numerosos otros profesionales latinoamericanos que se van uniendo a los emprendimientos en los países de la región en donde actúa la organización con altos niveles de competitividad. El desarrollo de esta trama compleja de interacciones la ha posicionado como referente internacional en sus mercados, con características particulares que permiten calificarla como una verdadera empresa transnacional.

La experiencia de Impsat es otro caso sumamente importante de internacionalización a través de la inversión directa que está motivado por la obtención de una mayor eficiencia operativa. Sus negocios en el ámbito latinoamericano se fundamentan en la integración de todas las últimas tecnologías disponibles en telecomunicaciones, con el desarrollo de soluciones integrales digitales y de microondas a medida para los requerimientos internos de sus grandes usuarios. Su expansión regional le permite ganar economías de escala, necesarias para poder amortizar sus inversiones y desarrollo.

Realiza sus operaciones con las cinco mejores estaciones satelitales a escala mundial y cuenta con adquisiciones de tecnología de punta en sectores competitivos centralizadas en su casa matriz. Sus acciones previas en la Argentina, en mercados desregulados, han sido un activo muy importante para operar en países con procesos y desarrollos equivalentes. A su vez, utiliza el desarrollo de su capacidad de *software* para obtener nuevos mercados con requerimientos similares y su prestigio en experiencias previas para replicar hacia otros mercados. Su radicación en Estados Unidos de América y su asociación con Morgan Stanley le facilitan el proceso de financiamiento a tasas internacionales. Finalmente, el desarrollo de su autopista latinoamericana de fibra óptica en 170 ciudades es un proyecto que le permite contar con un activo estratégico de notable importancia para su expansión futura.¹⁸

En el campo de la comercialización, Arcor y Bagó han desarrollado una cadena de mercadeo internacional que busca llegar hasta el consumidor final. Arcor, particularmente, se ha convertido en un importante productor mundial de caramelos y ha consolidado su marca para un tipo de mercadería que no tenía un proveedor o diferenciación destacada, ya que, en ese rubro, el énfasis está en los chocolates, pero la empresa se ha adaptado a la idiosincrasia latinoamericana de los consumidores de golosinas. Al tiempo de especializar parte de su producción en el ámbito regional, provee también a los mercados más sofisticados influidos por las marcas y mercados de consumo masivo popular con mayor elasticidad de la demanda con relación a los precios. A su vez, tiene integrada su producción al desarrollo de insumos claves como envases de papel flexibles, sabores y materias primas. Actualmente, es la mayor red latinoamericana de golosinas en un mercado en el cual en varios segmentos, en particular en chocolates, participan muy activamente las grandes transnacionales europeas y estadounidenses de fuerte posicionamiento global como Nabisco, Kraft, Nestlé o Vevey-Suiza. Por su parte, Bagó se ha abierto paso en el campo farmoquímico. Es actualmente uno de los más grandes laboratorios de la región y actúa con diferentes estrategias de internacionalización, ya sea especificidad del producto o concentración, pues ha concertado más de 25 acuerdos de cooperación empresarial que comprenden contratos de licenciamientos, *joint ventures* y comercialización internacional.

Otra de las estrategias de internacionalización que han desarrollado las empresas argentinas es la concentración empresarial, en ese sentido, se aprecian asociaciones y alianzas estratégicas entre empresas argentinas y empresas de fuera de la región

¹⁸ Ib., 58.

que articulan acuerdos derivados de la privatización, como convenios tecnológicos y comerciales, que han sido fundamentales para su presencia en los mercados externos. Así, tenemos el caso de YPF con su similar Petrobras del Brasil, que lo ha llevado a actuar de manera conjunta en exploraciones petroleras, fabricación de lubricantes y cadenas de comercialización. También en el mismo rubro de actividades, se encuentra la empresa Perez Companc. En otras áreas, se aprecia la asociación de Bemberg con Coca-Cola en Paraguay, así como el *joint venture* celebrado entre Impsa con el grupo colombiano Santo Domingo y otra operación conjunta con un socio local en Malasia y con la empresa estatal China. También hay que destacar la asociación empresarial de la compañía Socma en el campo de servicio y comunicaciones.

De esta manera, los conglomerados empresariales que reflejan esta estrategia llamada de concentración empresarial tienen un volumen significativo en el universo de todas las empresas que, desde Argentina, han salido a los mercados internacionales. Como se puede ver en el cuadro 13, el volumen de ventas, activos y personal ocupado de los conglomerados argentinos representa la tercera fuerza gestionaia después de las empresas extranjeras, ya que un total de 75 empresas tiene el 22,3% del volumen de ventas, el 29,1% de activos y utiliza el 20,6% de mano de obra.

El desempeño exitoso de las empresas argentinas está determinado, también, por la capacidad de generar modelos organizativos en permanente evolución y cambio que puedan tener, simultáneamente, varias estrategias de actuación y la flexibilidad para

Cuadro 13

*Descripción de los conglomerados empresarios argentinos y las empresas extranjeras
(en porcentajes - 1997)*

	Ventas en %	Activos en %	Empleo en %	Empresas (dato total)
1. Total de empresas extranjeras	53,2	54,5	46,7	342
2. Total de conglomerados empresarios	22,3	29,1	20,6	75
3. Total de empresas nacionales	24,5	16,4	32,7	583
Total de las primeras 1.000	100,0	100,0	100,0	1.000
Totales (en millones de US\$)	143.879	140.931	626.668	

Fuente: KOSACOFF 1999, 25.

cambiarlas en los períodos de cambio, lo que ha llevado a adecuar sus estructuras organizativas a multimercados. Las evidencias recolectadas entre las empresas confirman la importancia esencial de la construcción de nuevos modelos empresariales como condición imprescindible para la implantación de inversiones en el exterior. En todos los casos —con sus diferencias de intensidad y matices—, se confirma una profunda transformación de las antiguas estructuras familiares creadas en la etapa sustitutiva de importaciones hacia nuevos modelos de organización con un mayor grado de profesionalidad y complejidad. Estos cambios están en plena gestación y el éxito final aún no está garantizado. En efecto, las diferencias de gestión son muy positivas con relación al pasado reciente de las empresas, pero aún deben enfrentar innumerables desafíos para posicionarse en igualdad de condiciones frente a las organizaciones empresariales de escala global.

El tránsito de la empresa familiar a la estructura empresarial compleja ha pasado, en todos los casos, por una decisión estratégica de las compañías de adecuar sus organizaciones a los desafíos del comercio internacional. El punto de partida, generalmente, estaba en la redefinición del área de especialización, que debía aprovechar las capacidades acumuladas del pasado, superar sus limitaciones y posicionarse en el nuevo escenario competitivo.

La nueva área de especialización de los conglomerados empresariales tiene un primer eje ordenador en el objetivo de centrar sus operaciones en aquellas actividades que son el corazón de sus capacidades tecnoproductivas. Este proceso requiere, por una parte, de la búsqueda de una mayor eficiencia operativa de la empresa que externalice fuera de esta todas las actividades complementarias que resultan más eficientes, generarlas con una mejor división del trabajo o comprarlas en el mercado más que producirlas al interior de la firma —mantenimiento preventivo, seguridad, comedores, limpieza, servicios técnicos de apoyo a la producción, etcétera—, todo lo cual, por otro lado, no es más que la admisión de la teoría clásica de Adam Smith.

Por otra parte, y esto es lo más relevante, está la decisión de especialización y de semiespecialización. Como tendencia general, se observa una alteración de la productividad de la mano de obra, el capital y la capacidad tecnológica debido a la dinámica de las ventajas comparativas y la forma como las empresas argentinas las han considerado en sus estrategias aprovechando el esquema de integración subregional y la psicología de la distancia cultural, pues buena parte de sus éxitos se han evidenciado en América Latina.

Las estrategias varían de empresa a empresa y, a veces, dentro de una misma se aprecian dos o más estrategias de internacionalización, lo que demuestra las diferentes motivaciones con que salen al exterior. Así, Socma busca una nueva especialización reemplazando su antigua presencia automotriz por la infraestructura, comunicaciones y alimentos; asimismo, busca posicionarse como empresa regional autodenominándose «empresa Mercosur». Igualmente, Perez Companc vende su participación familiar en el sistema bancario y sus operaciones inmobiliarias en los *shopings* y en el negocio de la fabricación de centrales telefónicas, y se concentra, más bien, en el área energética y petroquímica. Arcor abandona su integración vertical fabricando bienes de capital. Impsa, por otro lado, desarrolla Impsat y sale a vender al mundo obras de infraestructura asociada a la provisión de servicios. Bemberg, en tanto, tiene una parte importante en el mercado cervecero doméstico, concentra su expansión en los países limítrofes y diversifica su actividad doméstica en sectores nuevos. Techint, a su vez, se consolida en la siderurgia como productor de tubos de acero sin costura y como productor regional de aceros planos.

Todas las empresas que se internacionalizan tienen, desde el punto de vista organizativo, tres preocupaciones comunes: la redefinición y el perfeccionamiento de sus recursos humanos; la búsqueda de nuevos esquemas de financiamiento; y la incorporación y difusión de las nuevas tecnologías organizacionales referidas a la gestión de calidad, manejo de inventarios, desarrollo de proveedores y modelos de participación, y el análisis y conocimiento del medio cultural en el cual se desenvuelven. En esta transición decidida de internacionalizarse, adquiere una mayor relevancia la complementación entre la producción y la comercialización/distribución/servicios. Los componentes del *marketing*, la diferenciación de productos, el desarrollo de marcas propias, así como los sistemas de logística, almacenaje y transporte, son, entre otros, algunos de los factores claves para su nuevo posicionamiento competitivo. La comercialización ha sido un factor clave en la transformación de las empresas, pues las ha llevado a pasar de la etapa de exportación de manufacturas a incursionar en el área de exportación de servicios como un paso previo a la radicación de inversiones, lo que demuestra la validez teórica del proceso evolutivo del comercio internacional, según el cual las empresas transitan por diferentes etapas cuando buscan conquistar mercados.

Este proceso está aún en plena gestación y tiene algunas evidencias de éxito verificadas en la creciente importancia de los flujos de inversión. Algunas de estas experiencias han sido objeto de estudio de importantes centros de investigación de escuelas de negocios internacionales como la Universidad de Harvard o el Instituto Tecnológico

de Massachusetts, así como de universidades latinoamericanas. El factor en común de todas estas investigaciones es la incorporación de múltiples variables en la explicación de los determinantes de los comportamientos empresariales y la importancia de los modelos organizativos en el desenvolvimiento de las empresas que actúan en los mercados externos.

3.2. Brasil

Brasil ha sido el país latinoamericano que ha mantenido una política permanente de desarrollo de su sector externo y ha potenciado sus empresas hacia la exportación de mercancías, servicios (incluso los de construcción pesada) y, sustancialmente, de bienes con tecnología media. Esta política de incentivos y de articulación efectiva entre el Estado y el sector privado tiene ya, a la fecha, más de 35 años y sus resultados son evidentes: aviones brasileños sobrevuelan Canadá y casi todos los países de América Latina, consumidores agotan alimentos procesados y fabricados en el centro y sur de Brasil que se muestran en todos los supermercados de la región, viajeros se trasladan en ómnibus con carrocerías 100% fabricadas en el sur de Brasil y grandes obras de construcción pesada son hechas por transnacionales del norte brasileño. A todo ello, se une una eficiente logística de transporte internacional operada por empresas nacionales.

Sus operaciones de internacionalización se han adaptado rápidamente a las reglas de la Organización Mundial de Comercio (OMC), en particular, al régimen de subvenciones y de *dumping*, así como al Acuerdo sobre Medidas de Inversión relacionados con el Comercio (TRIM'S), y han creado mecanismos ingeniosos de protección a su industria hecha para el mercado interno más grande de América Latina. Muchos de los instrumentos y políticas de desarrollo industrial, como estímulos fiscales, crediticios, políticas de compras públicas y una extraordinaria organización de su diplomacia volcada hacia las exportaciones, permitieron el estupendo desarrollo de sus exportaciones y lo sostienen hasta la actualidad, ya que varias de dichas políticas aún continúan vigentes. Incluso, las políticas de liberalización de los mercados que se abrieron paso en toda América Latina a inicios del decenio de 1990 se hicieron gradual y pausadamente, a diferencia de lo que ocurrió en los casos argentino, peruano o chileno. De esa manera, sus empresas han tenido tiempo para adecuarse a los nuevos desafíos de la competencia extranjera aumentando productividad y racionalizando sus estructuras.

El resultado, desde el punto de vista cualitativo, es que las empresas brasileras han logrado tener una mayor presencia internacional a partir de la comercialización de bienes industriales en lugar de la de bienes primarios. Y en el caso de *commodities*, estos cada vez experimentan mayores transformaciones y, en consecuencia, mayor valor agregado, por lo que consiguen, hoy en día, mercaderías con bajo valor unitario e intensivos en recursos naturales, o lo que llamamos diferenciación del producto. Este es el caso de los jugos de naranja, celulosa, alimentos, bebidas y manufacturas a partir de la soya.

Aunque algunos autores como López, que sigue en sus trabajos a E. A. Guimaraes en *The Activities of Brazilian Firms Abroad*, sostienen que «[...] es difícil hablar de un movimiento hacia la internacionalización de las firmas de dicho país»,¹⁹ debemos señalar que la observación de muchos casos concretos nos lleva a afirmar todo lo contrario, ya que la presencia de mercaderías y servicios brasileros no solo se puede constatar en todos los mercados latinoamericanos, sino incluso en los de los países desarrollados. Basta apreciar el cuadro 14 para ver como Brasil es el segundo exportador de la región, muy por encima de los otros países objeto de nuestro estudio, y que ese volumen de exportación está basado en aspectos cualitativos importantes, como se ha señalado. Lo que ocurre es que la óptica de internacionalización en los trabajos de López se hace a partir de la IED y, en verdad, esa es una de las estrategias de internacionalización, pues la de diferenciación del producto y, dentro de ella, la exportación es una de las más utilizadas por las empresas brasileras. Incluso, utilizan las operaciones de licenciamiento a través de contratos de *franchising*, aunque es cierto que todavía no alcanzan montos significativos en tipos de contrato y valores de exportación. Sin embargo, la sumatoria de las operaciones de internacionalización nos lleva a concluir que, después de México, Brasil es el país con mayor grado de internacionalización y de diversificación de su comercio exterior.

Incluso, siguiendo los propios criterios de López, quien se refiere a la internacionalización a partir únicamente de la IED, es posible afirmar que dicho proceso es significativo en sectores como el financiero, ingeniería pesada, petrolero y manufacturero. Así, empresas como Votorantim, Sadia, Antártica, Perdigao, Odebrecht, Andrade y Gutiérrez, Matarazzo, y Braspetro son una muestra evidente de la evolución y de la estrategia de las empresas brasileras, sin mencionar medianas empresas en el rubro de calzados, cosméticos y equipamiento de telecomunicaciones. Particularmente, cabe resaltar el caso de Embraco, que llegó a ser el primer productor mundial de compresores herméticos.

¹⁹ LÓPEZ ob. cit., 323-325.

Son de destacar también las inversiones de Braspetro, que, siguiendo lo que llamamos estrategia de concentración, celebró contratos de *joint venture* y se asoció con más de 70 empresas en países de tres continentes, con lo que obtuvo transferencia de tecnología, abrió mercados, y facilitó servicios en actividades de exploración y explotación petrolera.

Un aspecto resaltante es que su sector financiero sigue la ruta de su sector manufacturero, sobre todo hacia países latinoamericanos. De esta manera, la experiencia brasilera sustenta nuestra tesis de que la teoría evolutiva del comercio internacional es un conjunto de etapas precisas y subsecuentes. Así, después de la etapa de las exportaciones de manufacturas, que alcanzó un éxito indudable en todo el decenio de 1980, sigue la de servicios, particularmente de las empresas financieras, con el fin de sostener la penetración de las empresas de manufacturas, facilitar al consumidor extranjero la adquisición de los bienes y servicios de estas, y atenderlas con una serie de servicios de facilitación de sus exportaciones. La etapa de la exportación de servicios se concretó con el establecimiento de canales propios de comercialización, oficinas de servicio de postventa, almacenes y transporte, que permitieron consolidar una mayor penetración de las exportaciones de manufacturas. Ese fue el caso de Cofap, Freios Varga y Metal Leve, que instalaron oficinas de servicios de postventa en Estados Unidos de América y Europa.

Este proceso de internacionalización se viabilizó merced a cuatro factores: la política de desarrollo de las exportaciones articulada por el gobierno desde el decenio de 1970, que incrementó sus volúmenes y su composición; la estrategia que denominamos de concentración empresarial, así como el desarrollo de la estrategia de diferenciación del producto, que apunta a obtener un mayor grado de especialización y se orienta a una integración empresarial en redes globales; la calificación y la orientación de la captación de IED hacia el sector productivo; y, finalmente, el aprovechamiento que daba el proceso de integración del Mercosur, que ofreció un mercado ampliado a las empresas, lo que se vio facilitado por el desarrollo de la psicología de la distancia, que hizo muy fácil la radicación de inversiones y la consolidación de mercados en los países del Mercosur y de América Latina en general y, obviamente, por la ventaja de actuar en un medio ambiente culturalmente próximo. A ello, se debe unir un aspecto que no ha sido estudiado actualmente y que ha facilitado la penetración comercial de sus firmas: la habilidad negociadora de sus operadores, que posibilita lograr fácilmente acuerdos comerciales duraderos.

Una de las experiencias más significativas, como se ha dicho, es la industria de ómnibus y de automóviles que regula tanto la importación como la exportación, ya que es difícil articular políticas diferenciadas, pues el comercio exterior es de ida y vuelta; la de

Cuadro 14
Brasil y América Latina
(en millones de dólares y porcentajes de crecimiento)

Subregiones/países	Exportaciones (acumulado enero-setiembre)			Importaciones (acumulado enero-setiembre)			Saldo comercial	
	1999	2000	1999- 2000	1999	2000	1999- 2000	1999	2000
Total (16 países)	209.472	257.268	22,8	212.454	250.775	18,0	-2.981	6.494
Total (sin Venezuela)	195.205	232.813	19,3	202.924	238.999	17,8	-7.718	-6.185
MERCOSUR	55.879	64.714	15,8	58.800	64.163	9,1	-2.922	551
Argentina	17.404	19.718	13,3	18.700	18.691	0,0	-1.296	1.027
Brasil	35.032	41.399	18,2	35.808	40.682	13,6	-776	717
Paraguay	1.824	1.859	1,9	1.864	2.237	20,0	-40	-377
Uruguay	1.619	1.737	7,3	2.429	2.553	5,1	-810	-816
Chile	11.521	13.628	18,3	10.344	12.578	21,6	1.176	1.050
Comunidad Andina	31.271	44.085	41,0	24.601	28.727	16,8	6.669	15.358
Bolivia	1.041	1.085	4,2	1.306	1.434	9,8	-264	-349
Colombia	8.277	9.692	17,1	7.104	7.907	11,3	1.173	1.785
Ecuador	3.282	3.688	12,4	1.813	2.221	22,5	1.469	1.467
Perú	4.403	5.166	17,3	4.848	5.389	11,2	-445	-223
Venezuela	14.267	24.455	71,4	9.530	11.776	23,6	4.737	12.679
México	98.856	122.117	23,5	102.020	126.618	24,1	-3.163	-4.501
Centroamérica y El Caribe	11.946	12.724	6,5	16.688	18.689	12,0	-4.742	-5.965
Costa Rica	4.969	4.688	-5,7	4.513	4.568	1,2	456	120
El Salvador	1.904	2.258	18,6	2.870	3.378	17,7	-966	-1.120
Honduras	883	1.048	18,7	2.032	2.349	15,6	-1.149	-1.301
Nicaragua	391	475	21,3	1.546	1.360	-12,1	-1.155	-885
República Dominicana	3.799	4.256	12,0	5.727	7.035	22,8	-1.929	-2.779

Fuente: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) 2001.

compresores; y la de servicios como facilitante de sus exportaciones de manufacturas. En 1994, Brasil implantó una serie de medidas que, entre otras cosas, consideraba un sistema de cuotas para la importación de vehículos, un sistema diferenciado para aquellos vehículos producidos en el Mercosur y una programación para la reducción progresiva del arancel de importación. A ello, se agregó más tarde, en 1996, un régimen de incentivos para las empresas que se establecieran en las tres regiones menos desarrolladas del país.

Por supuesto, tales medidas originaron una serie de protestas por parte de la Unión Europea, Japón, Estados Unidos de América y los llamados tigres asiáticos, quienes sostenían que estaban concediéndose subsidios a las empresas que se orientaban a exportar, lo cual, en efecto, no dejaba de ser cierto, debido a que muchos de los beneficios se concedían a través de líneas de financiamiento para la exportación y para la producción.

Sin embargo, la calificación de subsidio o subvención según las reglas de la propia OMC está referida a cuando el Estado lo hace directamente con una industria específica y puede, al hacerlo, causar daño a las economías de los otros países miembros. Brasil contraargumentó señalando que los subsidios eran para un área geográfica con el fin de propiciar su desarrollo; en consecuencia, se trataba de una política válida y con un objetivo de desarrollo social. Empero, esta larga discusión en el seno de la OMC no impidió que las empresas brasileñas, principalmente de la industria metalmeccánica, como Busscar y Marcopolo, continuaran exportando hacia toda América Latina y afectaran particularmente a las industrias locales, donde sus escasos fabricantes de carrocerías se vieron desplazados.

Una eficiente articulación del Estado y el sector privado ha logrado afianzar, así, la presencia de los productos y servicios brasileños en toda América Latina y en varios países del África, aprovechando la cercanía cultural (algunos países también fueron colonias portuguesas), así como en Estados Unidos de América y los países árabes.

Buen ejemplo es el de la empresa Empresa Brasileña de Aeronáutica S. A. (Embraer), fabricante de aviones. La otrora enorme compañía estatal fue privatizada en 1994 y convertida en un prolífico exportador de aviones de cincuenta asientos, que contaba con una lista de clientes que incluía a Continental Airlines y American Airlines, de AMR Embraer ha sido un punto de referencia obligado del impulso de Brasil para promover la privatización hacia sus propios empresarios. Antes de su privatización era una empresa estatal que destacaba por desatar el entusiasmo patriótico. Sus ciudadanos eran incluso

capaces de donar parte de sus devoluciones fiscales a las arcas de Embraer. El grupo que compró Embraer, encabezado por el consorcio brasileiro Banco Bozano, Simonsen S. A., aportó fondos frescos y nueva tecnología. De 1998 a 2000, los ingresos de Embraer se duplicaron a US\$ 2.700 millones y fueron el ejemplo para muchos de que Brasil podía competir a escala mundial en productos de alta tecnología. Su línea de aviones militares, algunos de los cuales están diseñados para luchar contra los narcotraficantes, también podrían recibir un impulso ahora que la potencia hegemónica y sus aliados se equipan para combatir el terrorismo.

Otro ejemplo es el de la empresa Gerdau, una compañía siderúrgica que, bajo el impulso de la promoción de exportaciones propiciada por el gobierno durante todo el decenio de 1970, empezó, dentro de una estrategia globalizadora, a actuar en Uruguay, Chile, Canadá, Alemania y Argentina, aprovechando la adquisición de las materias primas de los países sede. Su política de expansión la llevó a producir más de dos millones de toneladas métricas. Es lo que podríamos llamar una típica empresa transnacional, ya que el 30% de sus operaciones se realiza fuera del país sede y, en su caso, en más de cuatro países.

Un caso que debe destacarse es el de la empresa pública Vale do Río Doce, que, bajo esta modalidad empresarial, se radicó en los difíciles mercados de Estados Unidos de América y Francia procesando y comercializando minerales y acero. Ello demuestra que la capacidad y fuerza exportadora no solo reside en el ámbito privado de las inversiones, sino en la capacidad gerencial de sus cuadros ejecutivos. Actualmente, es una de las más importantes empresas productoras y exportadoras de mineral de hierro a escala mundial, con sucursales en Nueva York, Bruselas, Tokio y Shanghai. Opera en el sector ferrocarrilero, portuario y, a partir de 2001, en el energético (hidroeléctrico). Igual actuación ha desplegado su similar Usiminas, que, habiendo sido privatizada y merced a la experiencia de su estructura organizativa, pudo crecer comprando empresas públicas latinoamericanas en Argentina (Somisa) y Venezuela (Sidor) dentro de una estrategia de concentración empresarial y aprovechando la experiencia minera latinoamericana.

Otro ejemplo de concentración empresarial es la vinculación de las empresas Marcopolo y Agrale, que se unieron para fabricar furgonetas, o *vans*, y crearon el modelo *Volare*, vehículo con capacidad para 27 pasajeros. Agrale, que también fabrica motocicletas y tractores, hizo el chasis. Marcopolo, la mayor ensambladora de ómnibus de Brasil, hizo la carrocería. Desde entonces, se han vendido cerca de 5.000 vehículos de este modelo a clientes brasileiros, latinoamericanos, europeos y africanos. Ahora, están

instalando una fábrica para el montaje de camiones y chasis de ómnibus en Córdoba (Argentina) en asociación con el Grupo Coafi y Perkins Argentina S. A. (PASA). Los autobuses de Marcopolo salen de varias fábricas. Además de las tres fábricas brasileñas (Caxias do Sul, São José dos Pinhais y Río de Janeiro), también se fabrican en Aguascalientes (México), Río Cuarto (Argentina), Pietersburg (Sudáfrica) y Coimbra (Portugal). Por su parte, Agrale exporta a Guyana Francesa y Surinam. Tienen, además, una alianza estratégica con Modasa Perú, a la cual proveen de tecnología para el montaje de camiones.

Busscar, con sede en Joinville, en el estado de Santa Catarina, es dueña de cerca del 20% del mercado nacional de ensambladoras. Sin embargo, su éxito depende de la internacionalización, pues, de una facturación de US\$ 215 millones en el 2000, la mitad proviene de sus exportaciones sobre la base de alianzas internacionales como la formalizada en Noruega con Vest Karroserie para fabricar autobuses y, más recientemente, una suscrita en Cuba.

Todo ello ha convertido a Brasil en el segundo exportador de la región, seguido únicamente por México, que se ha visto favorecido con los acuerdos del NAFTA (véase el cuadro 14). Podemos apreciar, además, que mantiene un régimen equilibrado de su balanza comercial, ya que importa y exporta en cantidades similares. El volumen de exportaciones ha llevado a sus empresas a ubicarse dentro de las cincuenta más grandes transnacionales de los países en desarrollo. En ese listado, aparece Petrobrás, que es la sexta en el *ranking*, a la cual siguen Souza Cruz, Sadia, Brahma, Construcciones y Equipamientos Villares, Embraer, Usiminas, Aracruz, Ceval Alimentos y Hering, que se dedican a actividades diversas que van desde la fabricación de productos medicinales y alimentos hasta la construcción pesada, la producción de aviones, radioisótopos y textiles.

3.3. Colombia

La consolidación de muchas empresas colombianas en el mercado interno, donde se fortalecieron en base a una política de desarrollo industrial, les permitió el desarrollo de una sólida estructura administrativa que pudo contrarrestar la apertura económica y la liberalización de los mercados que se impuso en toda América Latina. Con este bagaje de experiencia, muchas empresas colombianas de industria ligera y algunas en el campo de la industria pesada empezaron a internacionalizarse.

Algunos estudios han considerado que la motivación en el proceso de internacionalización es el llamado isomorfismo, que consiste en imitar a otra empresa para, de la misma manera, salir a los mercados externos. Tales trabajos consideran que las empresas colombianas han sido influidas por el isomorfismo, según el cual las imitaciones en prácticas y estructuras juegan un rol muy importante, ya que muchas organizaciones copian a sus competidores.²⁰ Sin embargo, estimamos que ello no se puede extender al universo de las empresas colombianas, dado que muchas de ellas —las más significativas— han sido motivadas por una contracción en el mercado interno debido a la penetración de nuevos productos con la apertura de los mercados, así como a la reducción arancelaria y a las ventajas que, indudablemente, trae un proceso de integración como la Comunidad Andina de Naciones.

En el caso del sector químico, es indudable que algunas empresas tenían estándares de calidad internacional, lo cual les da una ventaja competitiva frente a los productos de los países vecinos, como es el caso de las pinturas, que se ha internacionalizado dentro del área de la Comunidad Andina de Naciones y de Centroamérica. La empresa Pintuco diversificó su negocio y estableció nuevas líneas de productos hacia un sector más sofisticado como el automotriz industrial. Igualmente, entró a la etapa de la inversión directa instalando plantas en el país de destino, concretamente en los países andinos; la primera inversión la realizó en 1973 en Venezuela. Su estrategia corporativa consideró la expansión de negocios de químicos (resinas, polímeros y otros) hacia mercados donde había penetrado mediante exportaciones, como Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Centroamérica, mediante alianzas empresariales o de lo que denominamos concentración empresarial. De esa manera, en Venezuela, compró el 35% de la corporación Grupo Químico y amplió, en 1999, su participación al 79% del capital accionario; en Ecuador, adquirió la firma Pinturas Ecuatorianas S. A., con sede en Guayaquil; y, en el Perú, piensa invertir próximamente alentada por el incremento de sus exportaciones hacia dicho destino.

Una de las esiones Grupo Editorial Norma, Edimedios, Norma Revistas, Parramón Ediciones S. A. y Nuevos Medios, encargadas de crear, diseñar, editar y distribuir productos de comunicación; Bico Internacional S. A., con sus divisiones Productos Escolares Norma, Suministros para Oficina Norma y Productos de Expresión Social Kiut, encargados de diseñar, elaborar y distribuir productos y suministros escolares,

²⁰ RESTREPO y ROSERO 2002, 113.

universitarios, para la oficina y para la expresión social; Cargraphics S. A., con sus divisiones Impresión de Publicaciones, Imprelibros, Mancol, Impresión Digital y Tecar, para producir, imprimir y distribuir libros, revistas y directorios telefónicos; Carpak S. A., con sus divisiones Visipak, Comolsa, Flexa, Eticar y Plegacol, para diseñar, producir y distribuir empaques y soluciones integrales de empaques; Fesa S. A., con sus divisiones formas eficientes, valores, Plasticar y Recsa, para diseñar, elaborar y distribuir productos y servicios que optimizan el manejo y registro de la información relativa a las transacciones empresariales; Mepal S. A., con sus divisiones muebles, internacional, industrial y Almatec, para ofrecer soluciones integrales para el manejo de espacios y de materiales, amoblamiento de oficinas y hoteles, suministros de estanterías y montacargas para centros de distribución; Publicar S. A., para manejar, comunicar y comercializar bases de datos propias y ajenas utilizando medios de difusión impresos y electrónicos; Sycom S. A., con sus divisiones telecomunicaciones, informática, sistemas y equipos para oficina, soluciones y equipos para comercio, soluciones informáticas, servicio técnico, seguridad electrónica preventiva y la planta de ensamble electrónico, para ofrecer soluciones tecnológicas integrales para el manejo de información en las áreas de producción, comercialización y gerencia de empresas; Ofixpres S. A., para suministrar a las empresas todo lo que sus oficinas necesitan para el funcionamiento cotidiano en lo referente a productos, equipos y muebles; Musicar S. A., que ofrece música ambiental y comunicaciones empresariales especiales; y Escarsa E. S. P., que ofrece servicios públicos integrados de comunicaciones.

La transnacional más significativa, por su volumen de operaciones y el área geográfica que cubre, es el Grupo Bavaria, que ha radicado inversiones en Ecuador, Panamá, Perú y la Unión Europea. La motivación que ha tenido para internacionalizarse ha sido crecer para contrarrestar la expansión de la empresa Leona, en tanto que su estrategia ha sido la concentración empresarial por medio de fusiones y adquisiciones. Su actual participación en el mercado latinoamericano de las cervezas llega al 13% y se ubica en el tercer lugar después de Brahma (Brasil), que posee el 18% y el Grupo Modelo (México), que frisa el 14%. Su estrategia de concentración empresarial lo ha llevado a realizar una IED en Ecuador a través de la adquisición, en 1982, de Cervecería de Ecuador y Cervecería Andina; la adquisición de Cervecería Nacional en Panamá en 2001; y una adquisición significativa del capital de Backus & Jhonston en el Perú en el año 2002. Uno de los objetivos más ambiciosos de esta transnacional es convertirse, hacia el 2006, en uno de los diez primeros grupos cerveceros del mundo, para lo cual entrará en un proceso de alianza estratégica y transferencia de acciones con South African Breweries (Miller).

Otra de las recientes experiencias de internacionalización es la del Grupo Legis S. A., con operaciones en Colombia, Venezuela, Chile, Perú, Argentina y México. Creado en 1952, provee información legal y profesional a más de 350.000 suscriptores de todo el mundo. Nació como respuesta a la necesidad de compilar y hacer comprensible toda la legislación económica oficial. En este espíritu, introdujo su revolucionario sistema de hojas sustituibles y, hoy, gracias a su permanente actualización tecnológica, Legis es la empresa líder en información legal y empresarial de Latinoamérica.

El total de la inversión colombiana en el exterior alcanzó su punto más significativo hacia 1998, cuando llegó a US\$ 1 millón. Luego, a partir de la crisis económica ocurrida en 1999, ha bajado significativamente, pero ello no ha impedido a sus empresas, que ya están operando en los mercados internos, a mantener sus operaciones.

3.4. Costa Rica

El proceso de internacionalización de las empresas costarricenses se ha iniciado merced al esfuerzo del sector privado y la actuación el Ministerio de Comercio Exterior, la Dirección de Promoción del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo (CINDE), quienes han desarrollado una labor coordinada para captar IED y alentar a sus empresas exportadoras.

Así, es uno de los países que más han destacado en materia de atracción de inversiones extranjeras, tanto por la magnitud y estabilidad de estos recursos como por la orientación de estos hacia el sector industrial. Los flujos de inversión extranjera directa hacia Costa Rica, a partir de 1990, presentaron una tendencia creciente, resultado de la apertura comercial, la estabilidad económica y el desarrollo de las zonas francas. A finales del decenio del siglo pasado, importantes empresas transnacionales decidieron establecerse en dicho país e impulsar el desarrollo de actividades intensivas en tecnología, información, comunicación y capital humano calificado, particularmente la fabricación de productos y dispositivos médicos, electrónica, servicios y turismo, con lo que se fortalecieron, además, los sectores tradicionales como agricultura, comercio, industria alimenticia y de confecciones.

A partir del 2001, los flujos de IED recibidos, en promedio, han superado los US\$ 600 millones. En el 2005, el ingreso alcanzó 653,2 millones, monto superior en US\$ 36 millones al registrado en el año anterior y equivalente a 3,3% del PBI. Entre las inversiones relevantes, sobresalen las expansiones de algunas empresas de las zonas francas, entre las que destacó la de Componentes Intel; la comercializadora Wal-Mart,

que compró el 33% de la Cadena de Supermercados Unidos (CSU); la Superferretera EPA; y la instalación de un nuevo local de los supermercados Price Smart.

Esta captación ha tenido como destino, en los últimos ocho años y hasta el 2005, el sector industrial, que ha captado el 65,4% del total de estos recursos, lo que muestra una característica muy singular de desarrollo económico, ya que ha orientado la protección de las inversiones hacia el aparato productivo y no meramente al especulativo. En los años recientes, las actividades con mayor recepción fueron la industria electrónica de alta tecnología y la de dispositivos y productos médicos. Además, sobresalieron los montos dirigidos hacia los sectores turismo, con un 12,9%, y servicios, con una participación relativa del 10,5% (incluye los financieros y los basados en tecnologías de información y comunicación). En el primer caso, el dinamismo del turismo ha impulsado el crecimiento de la demanda tanto de habitaciones (hoteles y similares) como de servicios complementarios (agencias de viajes, restaurantes, centros de recreación y esparcimiento, entre otros). En el caso de los servicios, destacó la instalación de centros de servicios compartidos, desarrollo de software y servicios financieros.

El mayor inversor es los Estados Unidos de América, que, durante el período 1997-2005, alcanzó una participación promedio en el total de la IED del 64,1%. Cabe señalar que, en el 2005, esa participación relativa ascendió a 80,4%. En el 2002-2003, las inversiones de países europeos también fueron significativas. Así, en el 2002, Heineken de Holanda compró el 25% de Florida Bebidas y, en el 2003, la estatal Correos de Alemania adquirió la empresa de servicios Cormar. Algunos países latinoamericanos también han invertido como, por ejemplo, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú, México, El Salvador y Panamá. Estos capitales han estado dirigidos a la industria alimenticia, los servicios financieros y el desarrollo de proyectos inmobiliarios y de turismo, principalmente la instalación de fábricas de bebidas y restaurantes.

En tanto el proceso de internacionalización se ha efectuado a través de cinco formas específicas que pueden aglutinarse dentro de dos de las estrategias de internacionalización que visualizamos en el capítulo IV.

- **Especificidad del producto.** Esta estrategia se plantea a través de la exportación indirecta y la utilización de *brokers* o distribuidores. La primera se complementa con mecanismos de cooperación que facilitan la provisión de insumos agropecuarios, transferencia de tecnología y de prácticas gerenciales, por parte de los compradores. Un ejemplo es el de la empresa «Cafetera Lomas al Río» que en el año 2000 acopió la producción de 125 pequeños cafetaleros a quienes otorgó

apoyo técnico, con el propósito de que el producto cumpliera con los estándares requeridos por los consumidores del exterior.

En el caso de los *brokers* y distribuidores internacionales, estos imponen su marca a los productos agrícolas que se exportan. Se ha adoptado este esquema en razón del reducido tamaño de la oferta exportable de productos alimenticios procesados, en relación al tamaño del mercado de destino, ya que la exportación costarricense solo complementa el *stock* que comercializa el distribuidor.

- **Concentración empresarial.** Sus expresiones son los consorcios de exportación, las oficinas de representación y la formación de *clusters*. Los consorcios de exportación representan la unión de empresas dispuestas a compartir información y recursos, con el objetivo de aumentar su competitividad. Actualmente operan tres consorcios: Costa Rica Fashion Port, en el sector confección (siete empresas); Costa Rica Food Group, en la industria alimenticia (diez empresas); y MetalGroup, metalmecánica (diez empresas).

Otra forma son las oficinas de representación de las empresas de *software* como Exactus (oficinas en ocho países), Codisa (oficina en Venezuela), Aura (doce países). Este sector dinámico también utiliza como mecanismo la formación de empresas conjuntas.

Finalmente, existen las cadenas productivas y formación de *clusters*, que posibilitan desarrollar proveedores locales para que en un futuro puedan suplir directamente a las plantas de la transnacional establecida en el país. Así, los proveedores locales pasan a ser exportadores directos. En la actualidad cerca de 355 empresas extranjeras mantienen vinculaciones con 250 proveedores, en las áreas de tecnología de la información, eléctrica y electrónica, metalmecánica, médica, química, farmacéutica, agroindustrial y textil, enfocadas a negocios con alto valor agregado.

3.5. Chile

Uno de los países, junto con Brasil, que ha tenido una política constante y clara de desarrollo de sus exportaciones como medio para generar el bienestar de su población ha sido Chile. El diseño de la llamada «geopolítica Portales» y las políticas de Augusto Pinochet que pudieron ejecutarse durante 24 años de una manera constante y definida han posibilitado crear un escenario económico estable y promotor de la internacionalización de sus empresas, lo que ha forjado una estructura empresarial

nacional tecnificada y conjugado exportaciones de manufacturas y servicios con una interacción diplomática eficaz que ha posibilitado colocar a sus mejores profesionales en los organismos internacionales de carácter multilateral.

Si bien ha celebrado acuerdos bilaterales de comercio con los países de América Latina, no forma parte de ninguna unión aduanera desde que, en 1976, se retiró del más significativo esfuerzo de integración: el Grupo Andino. Es, en tanto, un activo participante en foros como el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) al haber sido el primer país sudamericano firmante de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos de América.

Fruto de todo ello, las empresas chilenas han alcanzado en el exterior un dinamismo ciertamente sorprendente. El vigor y expansión internacional de sus empresas y de sus inversiones es el resultado de un conjunto de políticas adoptadas y ejecutadas en distintos momentos por los gobiernos de aquel país, particularmente, desde el diseño de la geopolítica de Diego Portales, como se ha señalado, hasta nuestros días, merced a reglas estables y compartidas entre el Estado, el sector empresario y sus instituciones sociales intermedias.

A partir de la década de 1940 y dentro de la política de sustitución de importaciones y la actuación de un agente financiero como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), Chile se convirtió en el país latinoamericano con mayor número de empresas públicas (270), así como en administrador e interventor de más de 250 empresas privadas. Todas ellas sirvieron de base para que el Estado, más tarde, a partir de 1974, las transfiriera al sector privado nacional, incluidos los propios trabajadores, lo que dio origen a una concentración de su propiedad, incluido bancos, en unos pocos grupos económicos nacionales. Durante este período, el poder económico se concentró en los conglomerados financieros que poseían contactos con el capital internacional, quienes aprovecharon el acceso al crédito externo para adquirir tales empresas. A su vez, las empresas, en manos de sus nuevos inversionistas, fueron preparándose, en su organización, administración y en su producción, para competir en los mercados internacionales vía exportación de manufacturas. Sus nuevos cuadros ejecutivos tuvieron el aliciente de acceder a la propiedad de las empresas que dirigían, ya que uno de los mecanismos de la privatización chilena —con indudable inteligencia y sentido nacionalista, al contrario de los otros casos latinoamericanos— permitió a sus ejecutivos acceder a porcentajes de acciones mayores que los porcentajes a los que pudieron acceder los trabajadores e, incluso, los empleados públicos, lo que posibilitó que sus empresas no terminen en poder del capital extranjero.

Su sector agropecuario ha recibido un tratamiento especial no solo para fortalecer sus exportaciones, sino, además, para protegerlo de la competencia internacional articulando, para tal efecto, una política de precios y aranceles. En el primer caso, se ha establecido un sistema de bandas de precios para el azúcar, los aceites comestibles, el trigo y los lácteos; en el segundo, se ha establecido un arancel considerado mayor para los productos agrícolas en general (31,5%) y programas de desgravación especialmente prolongados (hasta 18 años) para los productos agrícolas estipulados en los acuerdos de integración regional y con Canadá. Incluso, se han impuesto medidas de salvaguardias a partir del año 2000, renovables anualmente, lo que ha afectado a las industrias que usan insumos importados, pues ello origina un incremento del precio del producto final para el consumidor local.²¹

El Estado orientó, por otro lado, la captación de la IED y mantuvo una política económica a favor de sus empresas manufactureras y de servicios financieros que incluyó una política de subsidios, que llegaron, en algunos casos, al 90%, como en el área forestal, que permitieron a sus unidades productivas superar el difícil período de la llamada «industria infante». Igualmente, orientó la inversión estatal a la investigación académica y formación de recursos humanos en los sectores frutícola y pesquero. La capacidad de compra del Estado se dirigió, a partir de 1983, hacia la adquisición de insumos y bienes nacionales. Se estimuló el ahorro y la reinversión de utilidades, lo que facilitó ejecutar operaciones de crédito a las exportaciones. Ello y otras políticas gubernamentales dieron como resultado que, en el primer quinquenio del decenio de 1990, las exportaciones chilenas crecieran cerca del 10% anual, apenas un dígito menos que las naciones emergentes del sudeste asiático, y que muchas de sus empresas adquirieran grandes corporaciones y firmas transnacionales, como la Corporación Nacional del Cobre (Codelco), que controla un gran porcentaje del comercio mundial del cobre; las industrias de celulosa y papel (22,7% de crecimiento anual); y la industria de alimentos. Posteriormente, después de exportar manufacturas, dio el siguiente paso hacia la exportación de servicios y radicación de inversiones, particularmente en América Latina.²²

Aprovechando la apertura del modelo neoliberal en América Latina, iniciada en el decenio de 1990, comenzó el proceso de radicación de inversiones en la región a

²¹ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). 2001, 130.

²² LÓPEZ, Andrés. «El caso chileno». En Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López (editores). Ob. cit., 264-266.

través de la adquisición de empresas privatizadas. Otro factor de orientación de tales inversiones es la cercanía geográfica y el claro propósito de consolidar intereses en la subregión. De los 45 países en los cuales se han hospedado sus inversiones, diez son latinoamericanos y, de ellos, los dos primeros son sus vecinos (Argentina y Perú) como se puede ver en el cuadro 15. Este ha sido un esfuerzo constante que ha experimentado un fuerte repunte durante el primer trimestre de 2004, en que superó en un 42% los valores alcanzados en el año 2003 y llegó a un acumulado de US\$ 27.785 millones.

Las inversiones chilenas encajan dentro de lo que llamamos las estrategias de la globalización y de la concentración, principalmente aquellas orientadas al sector industrial, ya que tales inversiones buscan controlar la producción de mercancías en las cuales tienen experiencia y ventajas competitivas, sobre todo por su disposición de las materias primas, es decir, el control de las fuentes de recursos naturales para ofrecer a los mercados internacionales un mayor volumen de mercancías con las mismas características. De esa manera, se han radicado las empresas que producen artículos derivados del cobre, madera, papel, pastas y cervezas.

El desarrollo exitoso de la internacionalización de las empresas chilenas se aprecia en áreas productivas específicas: vitivinícola, agroindustriales, lácteos, pesquera, servicios comerciales, eléctricos, financieros, fondos de inversión, fondos de pensiones, ingeniería y computación. Las dos primeras áreas productivas son las que más se han expandido en los últimos veinte años y han llegado a radicarse en países latinoamericanos.

Durante 1996 y 1997, las empresas vitivinícolas se han sumado a la tendencia de internacionalización de su actividad productiva, se han presentado en otros subsectores de la agroindustria y han efectuado inversiones en Argentina. Para ello, en diciembre de 1996, la Viña Concha y Toro, el mayor productor y exportador, adquirió tierras y una bodega en la ciudad de Mendoza orientadas a la producción de vinos finos principalmente para la exportación. Luego, en 1997, la Viña Santa Rita siguió sus pasos y formó, en el mismo país, la Sociedad Viña Doña Paula S. A. con iguales propósitos.

Hacia el año 1996, Empresas Santa Carolina internacionalizó su actividad vitivinícola mediante la adquisición de la empresa Bodegas y Viñedos Santa Ana, quinta empresa trasandina en vinos según volumen de ventas y segundo exportador. Las razones para invertir en Argentina están basadas en la escasa y débil estructura exportadora de dicho país a pesar del gran potencial exportador y de la excelente calidad de sus vinos, por lo que se buscó contribuir con la experiencia ganada en los últimos años por la Viña Santa Carolina para satisfacer la demanda por vinos finos argentinos en los mercados

Cuadro 15
Inversión chilena por país de destino
(millones de US\$ y porcentajes a marzo de 2004)

País	Inversión materializada (millones US\$)	Participación (%)
Argentina	14.156	51,0%
Perú	3.828	13,77
Brasil	4.027	14,49%
Colombia	1.391	5,0%
Bolivia	373	1,34%
Venezuela	1.260	4,5%
Paraísos fiscales (Panamá, Islas Guernsey, Islas Gran Caimán, Islas Vírgenes Británicas, Aruba)	1.389,28	5,0%
Otros (Resto de América Latina, Estados Unidos de América, China y Tailandia)	1.361,50	4,9%
Total	27.785,78	100,0 %

Fuente: CHUDNOVSKY, KOSACOFF y LÓPEZ 1999, 281.

Elaboración: propia

internacionales. Asimismo, el mercado interno argentino es de gran interés dado su tamaño y la demanda de sus consumidores, el cual es cinco o seis veces superior al chileno.

Otro factor que ha sido importante al tomar la decisión de realizar inversiones en Argentina es el hecho que este país tiene un acceso al Mercosur mucho mejor que Chile, por ser miembro de esta unión aduanera y por la cercanía de sus puertos. Argentina es un importante productor de uvas a escala mundial, por lo que la producción en ese país tiene expectativas muy promisorias.

Una de las ventajas que le han permitido a las empresas chilenas radicarse en los países limítrofes es el hecho de disponer de canales de comercialización que le han facilitado su internacionalización productiva y contar con buenos distribuidores de frutas y vinos, como David del Curto, que opera en varios países del continente y en la Unión Europea, por lo que pueden vender la producción argentina e incluso la peruana, cuya cosecha sale antes, a los mismos distribuidores a los que venden la producción chilena. A ello, hay que añadir que los canales de comercialización abiertos a través de una

cadena de supermercados como Santa Isabel han propiciado la penetración hacia el consumidor final de Paraguay, Perú y Argentina de empresas como Unimarc, Jumbo, Ekono, Falabella y, recientemente, Sodimac.

Otra forma de internacionalización ha sido la que denominamos concentración de empresas. Durante el año 1996, se iniciaron las negociaciones entre ejecutivos de Viña Concha y Toro S. A. y Barón Philippe de Rothschild S. A. que culminaron con el acuerdo de producir, en conjunto y en Chile, un vino de calidad *super premium* para ser comercializado mayoritariamente en el mercado internacional y complementar sus cadenas de distribución tanto en Francia y Asia como en Latinoamérica. La necesidad de contar con proveedores permanentes y en gran volumen para satisfacer los requerimientos de sus distribuidores y consumidores del exterior ha motivado y reforzado la incursión internacional por parte de las empresas productoras de frutas y hortalizas procesadas, lo que ha llevado su actividad productiva al exterior, en donde han adquirido extensas hectáreas de cultivo, principalmente en la costa central del Perú y en el noreste brasileño.

El mecanismo seguido por las empresas agroindustriales ha sido, inicialmente, exportar productos con sus marcas propias a los mercados extranjeros para, posteriormente, desarrollar su actividad productiva en ellos. Watt's sigue este proceso. El éxito de sus exportaciones a los mercados del cono sur lo llevaron a comenzar su actividad productiva en Paraguay mediante la instalación de la planta de jugos Larga Vida en 1996. Además, el *holding* Santa Carolina ha adquirido una empresa alimenticia en Perú y dos en Argentina.

Empresas Iansa, luego de su consolidación en Brasil y Argentina como mercados para sus exportaciones de pasta de tomate, inició, en 1995, la internacionalización de su actividad productiva y constituyó, en el Perú, la filial Iansa Perú, encargada del desarrollo de negocios en el rubro agroindustrial. Esta filial formó, asociada a capitales peruanos, la empresa Icatom S. A., dedicada a la producción de concentrado y otros derivados de tomate para la exportación a Europa y Estados Unidos de América. La ventaja de producir en el Perú es que los productos originarios cuentan con ventajas arancelarias para su ingreso a dichos mercados, así como la posibilidad de efectuar el cultivo de tomate en la costa peruana a lo largo de todo el año. Dentro del rubro de agroindustriales, las empresas no solo buscan los mercados europeos o estadounidenses, sino que, bajo los criterios de la cercanía cultural, están orientándose a abastecer a América Latina y, especialmente, los países de Mercosur con envase propio y marca comercial mediante un *joint venture* con empresas internacionales como, por ejemplo, Bonduelle.

Empresas como Frisac, productora de congelados, han comenzado a producir en el exterior, fundamentalmente en Argentina, dado que, en este país, como en el Perú, hay un tratamiento más favorable para las inversiones que en otros países latinoamericanos, debido a su política neoliberal y la apertura de sus mercados. Además, las cadenas de supermercados chilenas que se han instalado en este país han posicionado diversas marcas, a lo cual se les une sistemas de crédito a los consumidores con líneas de financiamiento por parte de bancos de su misma nacionalidad y cobertura de riesgos con seguros de desgravamen providenciados por compañías de seguros también chilenas. Todo ello ha posibilitado que la introducción de productos se haya hecho más fácil. Así, por ejemplo, la cadena de supermercados Santa Isabel facilita un sistema de tarjetas de crédito a sus clientes, quienes pagan las tasas de financiamiento al Banco de Trabajo, que, a su vez, exige un seguro de desgravamen para el caso de muerte de titular que es vendido por la Compañía de Seguros Altas Cumbres: una comprobación de la validez de la teoría evolutiva del comercio internacional, pues pasan de una etapa de exportación de manufacturas a una de exportación de servicios (financieros y de seguros). Se puede, entonces, afirmar que Chile, después de consolidarse en la etapa de exportación de manufacturas, se encuentra cimentándose dentro de la etapa de la exportación de servicios, a la cual seguirá la IED y las subsiguientes otras fases. Como ilustración de ello, tenemos el caso de Falabella, Santa Isabel, Ripley, Boticas Fasa (Farmacias Ahumada S. A.) y Sodimac.

En 1993, Falabella inició la internacionalización de sus actividades e inauguró cinco tiendas en Argentina (Buenos Aires, Mendoza, Rosario, Córdoba y San Juan); posteriormente, en 1995, ingresó al Perú mediante la adquisición de Saga, cadena que ya contaba con dos tiendas en la ciudad de Lima. Pasó, luego, a la etapa de la exportación de servicios mediante la facilitación de los servicios financieros y creó, en 1999, el Banco Falabella, un banco orientado a la atención de personas a través del crédito para compras en sus tiendas Saga Falabella y Tottus y convenios crediticios con que cuenta la financiera mediante la tarjeta denominada CMR Falabella. Ello le ha permitido realizar rápidamente colocaciones que representan el 7,7% del total de colocaciones de consumo otorgadas por el sistema financiero peruano. Su rápida y fácil actuación en el Perú la ha llevado a la etapa de la inversión directa, que se ha materializado en la construcción, en el 2002, del primer hipermercado Tottus. Adicionalmente a la apertura de Tottus, se tiene la fusión con Sodimac (una empresa del rubro ferretero como son los *home centers*), con lo que el Grupo Falabella, tanto en Chile, Argentina como Perú, se convierte en un *retailer* con una importante oferta de valor.

Las cadenas de farmacias Fasa, Inkafarma y Boticas Torres de Limatambo (BTL) han logrado establecerse en el Perú y desplazar a cientos de farmacias independientes. Han impuesto marcas significativas como Fasa, con 72 locales, e Inkafarma, perteneciente al grupo Salco Brand, con 34 establecimientos, lo cual evidencia una clara IED.

Aprovechando los requisitos mínimos que ofrece la legislación peruana, que solo exige una inversión de US\$ 500 mil para acogerse a beneficios tributarios y de estabilidad, las empresas chilenas han incursionado en la internacionalización productiva. Así, en 1995, Empresas Santa Carolina adquirió una importante participación en Laive S. A., empresa líder en quesos y mantequilla en el mercado peruano, que proyecta ampliar su producción a otros rubros, entre los que se incluye *leche larga vida*. Además, en 1996, compró Lácteos Conosur S. A., empresa que exporta leche en polvo a Brasil y vende en la provincia de Buenos Aires. Ambos mercados son de gran interés. El Perú es uno de los más prometedores de la región por las facilidades que sus autoridades brindaron a los inversionistas chilenos desde 1992 y el mercado argentino se destaca por su gran tamaño, alto consumo per cápita, ubicación estratégica en el Mercosur y gran futuro como proveedor mundial.

La producción de celulosa y papel ha sido un interés de larga data en el esfuerzo de internacionalización chileno que se ha visto colmado con las acciones del grupo CMPC (Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones), que incluye las empresas: Forestal Mininco, CMPC Celulosa, CMPC Papeles, CMPC Tissue y CMPC Productos de Papel. Ello le ha posibilitado ingresar en todos los países latinoamericanos y también en otros del Caribe, Asia y la Unión Europea. Siguiendo la estrategia de diferenciación, ha radicado inversiones en Argentina, Perú y Uruguay para sus productos *tissue* en las categorías de papeles higiénicos (Elite, Confort, Higienol, Noble, Orquídea y Preferido), pañuelos desechables (Carilina de Elite y Elite), servilletas (Elite, Nova y Sussex) y toallas de papel (Elite, Nova y Sussex), así como pañales desechables marca Babysec y toallas higiénicas femeninas con las marcas Confidence y Ladysoft. En Argentina, posee una planta en Zárate, cuya operación industrial es la más importante de *tissues* en Sudamérica, y una planta productiva de pañales en Naschel, provincia de San Luis. En el Perú y Uruguay, las filiales Protisa e Ipusa, respectivamente, fabrican tales productos y pañales. Igualmente han radicado inversiones mediante sus fábricas Fabi Bolsas Industriales en Argentina y Forsac en Perú, en donde domina el 70% del mercado. El negocio de sacos multipliego es operado por filiales en Argentina y Perú (Protisa) desde las cuales atiende a los respectivos mercados locales, principalmente a

la industria del cemento y química, rubro en el que realizan exportaciones a diversos países de la región.

Las inversiones de CMPC en el exterior se ubican en Argentina (CMPC Inversiones de Argentina S. A., Papelera del Plata S. A., Fabi Bolsas Industriales S. A., Naschel S. A. y Forestal Bosques del Plata S. A.), Perú (Forsac Perú S. A., Papelera del Rímac S. A. y Protisa Perú S. A.) y Uruguay (IPUSA). Estas, como los mismos ejecutivos de la empresa lo señalan, *han sido fáciles*, pues han contado con el apoyo de muchos dirigentes empresariales, funcionarios estatales y un buen sector de la prensa del país receptor. Su interés, además de expandirse, es asegurar en el extranjero mercados de aprovisionamiento de materias primas mediante la adquisición de empresas cuyos principales insumos sean los que la empresa chilena fabrica para exportar.

Además, ha desarrollado una estrategia de concentración empresarial al impulsar acciones de fusión o incorporación de empresas. Esta estrategia se ha hecho por medio de fusiones, *joint ventures* o venta de acciones a otras empresas extranjeras, principalmente de países desarrollados, con el fin de crear una imagen de mayor potencialidad y comprometer a sus asociados en la protección de las inversiones con participación chilena en sus países de origen. Es el caso de Enersis, que transfiere el 30% de sus acciones a la española Endesa.

El proceso de internacionalización productiva en la industria pesquera no ha sido un fenómeno de gran importancia. El único caso entre las empresas estudiadas es una filial de la pesquera de Iquique, la Pesquera Marazul, que formó, en 1994, una sociedad llamada Patagonian Pride con la empresa argentina Alpесca, destinada a desarrollar la pesca de bacalao de profundidad en la Patagonia (Argentina). No obstante, ha logrado, con éxito, desarrollar la piscicultura de río (pesca de salmón), cuyas exportaciones, en el primer semestre de 2001, totalizaron más de US\$ 585 millones, con lo que mantuvieron, así, un crecimiento sostenido. Su principal mercado de destino es el Japón, seguido de Estados Unidos de América y la Unión Europea, lo que lo ha convertido en el segundo mayor exportador a escala mundial, solo superado por Noruega. En el 2003, llegó a exportar salmón por un valor de US\$ 973 millones aprovechando las ventajas comparativas que tiene en su producción. La salida al exterior se hizo después de incorporar tecnologías modernas en la producción y envase.

Similar al caso del salmón, cuya adaptación a la geografía chilena le ha costado decenios de esfuerzos y transformación tecnológica que contó con el apoyo decisivo del Estado a través de la Fundación Chile, es el de las plantaciones de pino radiata para producir papel periódico. En ese rubro, han logrado resultados más prometedores

que los obtenidos en su lugar de origen (California), lo que lo ha convertido en uno de los pocos países del mundo abastecedor de papel periódico, el cual solo se puede producir a partir de fibras largas. Este producto se ha instalado precisamente en los países vecinos y es vendido a los periódicos más importantes, incluso al crédito. Tal vez ello explique algunas consideraciones de la penúltima etapa de la teoría evolutiva del comercio internacional: la penetración cultural.

El proceso de internacionalización ha llegado al sector servicios (transporte, electricidad, finanzas, ingeniería y fondos de inversión) siguiendo a las exportaciones de manufacturas en una confirmación que el proceso del comercio internacional tiene una actuación lineal que se da etapa por etapa, y que la exportación de servicios se convierte, además, en el soporte de la etapa anterior, la exportación de manufacturas, que posibilitó abrirse paso y formar clientes en el exterior para, después, llegar a la radicación de inversiones. Ejemplo de ello son el Banco del Trabajo, las empresas administradoras de fondos de pensiones o AFP, las empresas de comercialización como Ripley y Saga Falabella, Sol Gas y las empresas de seguros como Altas Cumbres. Además, está la empresa LAN Chile, que, en una acción relámpago y con la asistencia de funcionarios gubernamentales, ha logrado instalarse en el Perú y ha superado y casi anulando a la empresa peruana Aerocontinente. También ha empezado a operar en Ecuador, con lo que ha cerrado el circuito sudamericano hacia el mercado estadounidense.

Las empresas chilenas de servicios privatizados también se internacionalizaron, fundamentalmente, hacia los países latinoamericanos que abrieron sus mercados; son los casos de Enersis, Chilgener, Emel y Chilquinta, que han generado significativas utilidades. Ello descubre que la estrategia básica es la globalización, factible por su actual presencia, la cual las posiciona estratégicamente a futuro considerando, entre otras cosas, las perspectivas, por ejemplo, de una creciente integración de los mercados eléctricos nacionales en el ámbito del Mercosur. Incluso, accionan hacia otras áreas como el gas y el agua potable. De esa forma, si se avanzara en una interconexión latinoamericana o entre países fronterizos —alentada desde organismos internacionales—, las empresas chilenas podrían pasar a implementar plenamente la estrategia de globalización mediante esquemas de integración simple entre sus usinas de generación y sistemas de transporte en los distintos países de la región.²³

Finalmente, han ingresado a las operaciones de ingeniería o de construcción aprovechando el subsidio que el gobierno peruano ha orientado para la construcción de

²³ Ib., 294.

viviendas de interés social mediante el programa «Mi vivienda». De esa manera, la empresa Besalco construirá departamentos con precios de venta entre los US\$ 18.000 y US\$ 25.000. Igualmente, participará en las concesiones de las redes viales en el Perú, particularmente en la concesión de las carreteras Ancón-Huacho-Pativilca y el tramo Puente Pucusana-Cerro Azul-Ica-Cañete-Lunahuaná de la carretera Panamericana Sur.

3.6. México

La internacionalización de las empresas mexicanas se ha dado a través de las tres fases de la teoría evolutiva del comercio internacional: la exportación de productos no tradicionales o manufacturados, la exportación de servicios y la IED. La motivación que las ha impulsado hacia nuevos escenarios, dentro de las tres fases indicadas, ha sido, sustancialmente, cubrir el espacio arrebatado por las empresas extranjeras que penetraron en el mercado mexicano aprovechando su política de liberalización y apertura comercial. Frente a ello, han respondido a través del incremento de capacidad física concentrándose en los mercados sentimentales al sur de los Estados Unidos de América u orientándose hacia América Latina aprovechando la proximidad geográfica y cultural.

Las empresas se internacionalizaron a partir de manufacturas básicas (alimentos, cemento, bebidas, vidrios) en cuya producción habían adquirido fortalezas durante el proceso de sustitución de importaciones, importantes innovaciones tecnológicas, adaptaciones de productos y la formación de cuadros gerenciales y conductas estratégicas volcadas al exterior. En el decenio de 1980, el crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales mexicanos ha sido el más alto del mundo. Ellas pasaron del 37,6% de las exportaciones totales en 1985 a 68,4% a fines de dicho decenio para, luego, a comienzos del decenio de 1990, concretar inversiones directas en el exterior y consolidar un volumen significativo de exportaciones no tradicionales que llegó, en 1996, al 83,7%. Tales exportaciones se han concentrado en la industria automotriz, equipos y accesorios eléctricos y en la industria química, especialmente a través de procesos de maquila, rubro en el cual han llegado a instalar cerca de cuatro mil plantas.

Los mercados de destino han sido, principalmente, los Estados Unidos de América, la Unión Europea, América Latina y, finalmente, los países de Asia. Así, al iniciar el siglo XXI, las exportaciones totales de México se dirigieron hacia el primer mercado y llegaron a frisar el 90%, este, a su vez, importó de México el 77,4%, lo cual denota la grande e íntima relación comercial que seguirá creciendo bajo el esquema del NAFTA (Estados Unidos de América, Canadá y México), con el cual ya tiene un volumen de

transacciones que supera a los US\$ 200 mil millones. Hacia Europa, México está exportando productos manufacturados, aunque también petróleo y productos basados en recursos naturales. Hacia América Latina, lo ha hecho en volúmenes que han llegado a un incremento del 109% en la primera mitad del decenio de 1990, un hecho que ratifica nuestra hipótesis de la llamada psicología de la distancia para desarrollar los mercados de exportación. Así, se aprecia un incremento del 2,08% de la participación de mercado en manufacturas debido, principalmente, a operaciones no basadas en recursos naturales, cuyo aporte creció 133% en el mismo período. Las manufacturas no basadas en recursos naturales aumentaron de 67,3% en 1980 a 84,7% en 1996 en desmedro de las basadas en recursos naturales, que cayeron de 5,9% al 3,4% en el mismo período.²⁴

México basó su estrategia de desarrollo buscando en el sector exportador un motor de crecimiento. Los indicadores sucintamente expresados revelan una competitividad sobresaliente orientada a dos mercados: el estadounidense y el formado por los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo cual demuestra su gran dependencia sobre el comportamiento de tales compradores. El primero ha sido un mercado tradicional de los productos mexicanos debido a dos factores: la psicología de la distancia, que facilita exportar hacia aquellos mercados que geográfica y culturalmente están más cercanos, y el desarrollo de los mercados sentimentales, que es aquel formado por mexicanos residentes en el sur de California, Texas y Miami o los descendientes de estos o de otros grupos latinoamericanos. Algunos autores como Celso Garrido²⁵ llaman a estos compradores mercados étnicos; sin embargo, es más feliz denominarlos sentimentales no solo porque ese es el impulso que orienta las compras, sino porque es más constructivo hoy en día diferenciar los mercados por aspiraciones y sentimientos que por etnias.

El desarrollo de las exportaciones no solo determina la internacionalización de las empresas mexicanas en cuanto a la conquista de nuevos mercados, sino también por el incremento en el volumen total de las ventas hacia tales mercados. En verdad, la característica fundamental de las empresas transnacionales que operan en mercados extranjeros es que venden más al exterior que en su propio mercado. Y aquellas volcadas a la internacionalización lo son por los diferentes países a los cuales sirven así

²⁴ MORTIMORE, BUITELAAR y BONIFAZ 2000, 28-40.

²⁵ GARRIDO. Ob. cit., 1999, 169.

como porque sus ventas al exterior superan más de la mitad de las ventas totales y, en algunos casos, llegan a un 70%. El excelente resultado en la canasta de exportaciones de productos no tradicionales en un país que, como México, dependía sustancialmente de las exportaciones tradicionales de petróleo es la nota más saltante desde el aspecto cualitativo de las exportaciones según se puede observar en el cuadro 16.

Las iniciativas para atraer inversión extranjera adquirieron gran relevancia en los últimos diez años y se convirtieron en una de las principales fuentes de financiamiento. Ello ha continuado hasta inicio del siglo XXI, en que se aceleró la apertura internacional.

Según el *World Investment Report* (WIR) de 2000, publicado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la IED realizada por empresas mexicanas en diferentes países se incrementó notoriamente a partir de 1992 con respecto a los valores promedios registrados en el período 1988-1991 hasta alcanzar, en 1994, un máximo del orden de los US\$ 2 mil millones. Si bien en los años 1995 y 1996 la IED cayó a valores negativos como consecuencia de la crisis, desde 1997, se recuperó y ha llegado al orden de los US\$ 1 mil millones.

Un aspecto decisivo para esta evolución fue la posibilidad de obtener financiamiento de los mercados internacionales tanto para apoyar sus IED como para la expansión exportadora, lo que posibilitó disponer de fondos con los que participaron en las privatizaciones de empresas públicas convocadas en toda América Latina. Tal como se ha señalado, estas operaciones e inversiones se han orientado hacia los mercados sentimental, cultural y geográficamente más cercanos, como se puede ver en el cuadro 16, lo que permite evidenciar que la decisión de internacionalización ha estado marcada por el atractivo de dichos mercados a través de la acción de sus primeras empresas transnacionales.

Un ejemplo de empresa transnacional es Cementos Mexicanos (Cemex), que, después de desenvolverse en la etapa de exportación de manufacturas, principalmente de cemento, pasa a la exportación de servicios; establece una sociedad comercializadora, Cemex Trading Company, una empresa de transporte de carga marítimo; luego, llega a la fase de inversión directa al comprar plantas cementeras en Texas, Arizona y California; y realiza similares operaciones en España, Venezuela (donde adquiere la empresa Vencemos), Trinidad y Tobago, Panamá y Cuba (en donde se asocia con la empresa Mariel). Tiene una clara estrategia de globalización, pues está organizada en tres grandes divisiones: la división de Estados Unidos de América y el Caribe, la de España y la de Venezuela. La primera comprende las operaciones en los países vecinos, como su

socio en el NAFTA, Centroamérica y el Caribe. Las distintas divisiones y plantas operan articuladas y con un alto grado de centralización, lo que es posible porque la compañía construyó una sofisticada red de información y comunicación computarizada que opera vía satélite. Esta utilización de la informática dentro de sus operaciones la ha llevado a constituir una subsidiaria denominada Cemtec, dedicada a la capacitación de sus ejecutivos de alto nivel y de otras empresas de la región en este campo.

Otro ejemplo es la empresa Bimbo, que ha logrado un destacado desarrollo internacional. El grupo está estructurado en seis divisiones: Organización Bimbo, Marinela, Ricolino, Barcel, Altex Organización Latinoamericana (OLA) y Bimbo USA. La primera es la más importante del conglomerado y opera en México produciendo panes, pasteles, panes dulces y tortillas de harina y de maíz. La división latinoamericana agrupa las operaciones en Centroamérica y Sudamérica, donde tiene nueve plantas en seis países. Bimbo USA posee 17 plantas y una red de distribución que cubre varios estados de la Unión y es la más significativa fuera de México, ya que representa el doble de las operaciones de América Latina, mientras que toda la operación de Bimbo por la vía de IED representa aproximadamente 30% de los negocios en México.

Otra referencia obligatoria es Empresas La Moderna-Seminis, orientada hacia la agrobiotecnología. Esta sociedad se inicia a partir de panaderías de la ciudad de Monterrey en 1982. Posteriormente, le compró a British Tobacco la empresa cigarrera La Moderna, productora de cigarros y desarrolló, sobre la base de la experiencia industrial, marcas propias de cigarrillos que exportó a Rusia y China. Complementó sus actividades con la fabricación de envases y papel de aluminio, de tal manera que hizo una integración industrial efectiva. También se dedicó a exportar productos agrobiotecnológicos. Pasó de la fase de exportación de manufacturas a la de servicios, pues consolidó marcas y negocios financieros operando activamente a escala internacional.²⁶

A ellas, se unen las empresas Zeta Gas Andino, Televisa, Electra, Carso Global, Mabe, DINA y Vitro, que no solamente tienen operaciones de bienes en el exterior, sino también de servicios financieros y turísticos. Este es caso de la empresa Posadas, que ha adquirido hoteles en Argentina, Brasil y Perú.

En cuanto a las exportaciones de servicios, se han de señalar las de construcción pesada (al igual que en Brasil), las de servicios financieros y las de la industria hotelera. Uno de los grupos empresariales que ha orientado sus actividades a estos sectores es el

²⁶ Ib., p. 225.

Cuadro 16
Orientación de las empresas mexicanas

Empresa	Productos	A. del Norte		América Central							Caribe		América del Sur								
		EEU	Canada	Panamá	Belize	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	R. Dominicana	Puerto Rico	T. Tobago	Venezuela	Colombia	Argentina	Chile	Perú	Brasil	Bolivia	Ecuador
Alfa-Alpek	Petroquímico																				
Carso - Carso Global Desc- Agrobios	Comunicaciones																				
	Alimentos																				
Emp. La Moderna - Seminis	Agroindustria																				
Visa - Femsa	Bebidas																				
Vitrío Vidrio Plano	Vidrios																				
Imsa	Acero, autopartes																				
Binbo	Panadería																				
Cemex	Cemento																				
DINA	Camiones y Autobuses																				
Geo	Construcción																				
Gruma	Maíz Industrial																				
Grupo Posadas	Hotelería																				

Fuente: GARRIDO 1999.
Elaboración propia.

Grupo Alfa, que, junto con otros, ha posibilitado que las estrategias de internacionalización previas a la inversión hayan pasado por la etapa de la exportación de servicios, sobre todo financiero, como un soporte para el sostenimiento de sus operaciones propias de exportación.

También las exportaciones de servicios se han dirigido a la telecomunicación (como el caso de Televisa), al transporte aéreo, los seguros y la inversión. Poseen, a su vez, la transnacional latinoamericana más poderosa, Telmex, que le disputa el mercado latinoamericano a la española Telefónica.

3.7. Perú

El proceso de internacionalización peruano se puede estudiar a través del comportamiento de la balanza comercial y de los pocos casos específicos de empresas que decidieron internacionalizarse a través de exportaciones de manufacturas o, en contados casos, de exportación de servicios.

La balanza comercial ha sido negativa durante más de un decenio debido a la política de apertura comercial traumática y a la inexistente política de Estado en cuanto al desarrollo del comercio exterior que caracterizó al gobierno de Alberto Fujimori desde 1990 y, particularmente, desde el año 1992. Dicho año se dio una liberal legislación en materia comercial y de inversiones que dio paso al más absoluto libre mercado a través de una serie de disposiciones legales como el decreto legislativo 662 (setiembre de 1991) y el decreto legislativo 757 (noviembre de 1991). Estos fueron complementados, después del autogolpe de Estado de abril de 1992, mediante más de 100 dispositivos que levantaron restricciones a determinadas actividades económicas reservadas al sector público; limitaron los casos de expropiación; establecieron un trato nominalmente igualitario para inversionistas extranjeros y nacionales, aunque con privilegios a algunas transnacionales extranjeras; permitieron transferir al exterior, sin ningún tipo de autorización, las divisas que se generaran en el país; remesaron el íntegro de los capitales y lucros provenientes de las inversiones realizadas en el Perú; facilitaron el libre acceso a los créditos internos de corto, mediano y largo plazo; levantaron todas las restricciones a los contratos de transferencia de los derechos de propiedad industrial y tecnológicos; eliminaron todo tipo de autorización gubernamental al ingreso de inversión extranjera, pues se estableció que bastaba únicamente el registro ante la Comisión Nacional de Inversión y Tecnología (CONITE); crearon los convenios de estabilidad jurídica que garantizaron la estabilidad del régimen tributario durante el

período de la inversión y posibilitaron, incluso, ceder su posición contractual; dieron cobertura y protección a todas las inversiones al someter el Estado peruano al convenio MIGA (Agencia Multilateral de Garantía a la Inversión); y sometieron al arbitraje nacional o internacional cualquier diferendo derivado de inversiones o de los escasos proyectos de exportación.

Todo ese aparato legislativo y medidas de captación de recursos trajeron consigo una significativa inversión extranjera directa en el Perú. Así, de US\$ 796 millones en el período 1990-1994 se pasó a US\$ 2.056 millones en el año 1995; luego, en el año siguiente, se llegó a US\$ 3.225 millones para empezar a estabilizarse a partir del año 1997, en que llegó a US\$ 1.781 millones y se mantuvo en cifras similares hasta 1999, en que llegó a US\$ 1.969 millones. A inicios del siglo, el *stock* llegó a bordear los US\$ 10 mil millones, aunque no existen cifras oficiales, pues la entidad estatal Proinversión se basa únicamente en las declaraciones de las transnacionales, ya que la legislación peruana, a tenor del decreto legislativo 662, no las obliga a informar, pues no señala plazo para hacerlo ni sanción para quien no lo hiciera.

Sin embargo, tales cifras no tuvieron su correlato en el bienestar y el desarrollo del país, que acusó los más altos índices de miseria en su historia republicana. En el sector exportador, no hubo ningún crecimiento hasta iniciado el presente siglo, debido a que toda la política de inversiones estuvo estructurada sobre la base de mecanismos facilitantes e impulsores de inversión extranjera, pero no a través de la formación de emprendimientos nacionales hacia el exterior.

Las inversiones extranjeras se orientaron a la explotación de materias primas, sin ninguna transformación, como la energía y a la explotación de servicios, particularmente financieros, comerciales y de telecomunicaciones. No existió ningún plan para orientar las inversiones hacia sectores productivos, sino una entrega libre y sin restricciones de recursos naturales y bolsones de mercado que se concedieron a través de monopolios legales, como el caso de la telefonía, en una actitud contradictoria con los principios del libre mercado.

Ninguna inversión se canalizó al sector manufacturero, menos aún a empresas volcadas hacia los mercados internacionales. La industria, entonces, colapsó en determinados sectores y, en otros, entró en un serio estado de letargo, primero, y de agonía, después, ya que toda la inversión se canalizó al sector especulativo, minero y de servicios. Se pasó por un período de privatización que posibilitó la penetración de inversión extranjera, pero, como se ha dicho, no hacia el sector manufacturero o de transformación

industrial. Luego, a partir del año 2000, se ha producido una expansión muy notable de las fusiones y adquisiciones de las pocas empresas nacionales que quedaban, lo cual fue facilitado con las nuevas reglas de la Ley General de Sociedades y normas de beneficios tributarios que se promulgaron a fines del siglo xx y que regularon los modelos de incorporaciones y asociaciones contractuales dentro de una línea concentracionista a través de exoneraciones impositivas. El colofón de todo ello trajo, al final del decenio, un panorama desolador de las posibilidades exportadoras nacionales. Y, aunque a partir del año 1999, se inició un leve crecimiento, este se produjo en razón del raquíptico referente de los años anteriores o al crecimiento en volúmenes, pero ello no obedeció a un crecimiento estructural sostenido, menos a un incremento en los precios de las mercancías.

En el año 1999, las exportaciones totales alcanzaron los US\$ 5.972,75 millones, lo que representó un crecimiento de 5,15% respecto de 1998. Ello hizo avizorar el crecimiento significativo del inicio del presente siglo. En efecto, a partir del 2003 y, más claramente, en el año 2005, se registró el mayor nivel de la balanza comercial tanto a escala mensual (US\$ 1.650 millones) como a escala anual: se superaron los US\$ 17 mil millones. Ello representó, por primera vez, después de más de un decenio, un saldo comercial favorable.

Las exportaciones totales ascendieron a US\$ 17 mil millones, monto superior en 31% al del año anterior. Los *commodities* contribuyeron a este resultado, pues sus ventas alcanzaron US\$ 12.721 millones, lo que representó una variación de 37,8% y contribuyó con más de las dos terceras partes del total de las exportaciones peruanas. Esto muestra un pálido crecimiento de las exportaciones de manufacturas y un rezago en el *ranking* de los países latinoamericanos, ya que la economía peruana continúa dependiendo de sus materias primas, tal como ocurre desde los inicios de la Independencia, pues siguen siendo estas las que representan el monto más significativo de todas sus exportaciones. Se configura, así, no solo una economía primario-exportadora (minerales y harina de pescado), sino un crecimiento basado en volúmenes.

El comportamiento lamentable del decenio de 1990 se evidencia, igualmente, si apreciamos retrospectivamente las cifras. En efecto, las exportaciones totales acumuladas hasta el 2005 se sostienen, básicamente, sobre la base de materias primas o *commodities*. Por su parte, las exportaciones no tradicionales registraron un monto de US\$ 4.279 millones en el 2005 y mostraron un aumento de 22% en el valor FOB exportado. Destacaron los sectores textil, químico, metal-mecánico y sidero-metalúrgico, así como la exportación de madera, papeles, pieles, cueros y

artesanías, lo que demuestra un deterioro cualitativo de la canasta exportadora por su bajo contenido de transformación y de valor agregado industrial.

El Perú todavía se encuentra en la etapa de exportación de manufacturas dentro de nuestra teoría evolutiva del comercio internacional, ya que el monto significativo del total de sus exportaciones se centra en productos mineros, pesqueros, petroleros y agrícolas. En el primer caso, las ventas de los productos mineros crecen sostenidamente desde el 2000 y, en el 2005, alcanzaron un valor FOB de US\$ 9.166 millones. Destacaron el cobre, los minerales menores, el plomo, el zinc, la plata refinada, el molibdeno, el oro, el hierro y el estaño.

Los productos pesqueros representan el segundo rubro y crecieron, en el mismo período de 2005, a un monto de US\$ 1.640 millones. El más significativo fue la harina de pescado, que alcanzó US\$ 1.144 millones, lo que representó un aumento del 20%. Le sigue, en orden de importancia, el aceite de pescado, la pota y el calamar congelado, los filetes de perico, las conchas de abanico y los langostinos.

El Perú forma parte del más antiguo sistema de integración subregional, el Grupo Andino, hoy Comunidad Andina de Naciones (CAN). Aunque no ha obtenido los réditos que podría esperarse como país con una posición geográfica importante y pese a ser sede del sistema, se puede apreciar que su participación en las exportaciones totales va creciendo y ha llegado a representar cerca del 7% del total en los últimos diez años.

La presencia de empresas peruanas en los mercados externos también es reducida y circunscrita a muy contados casos. El Grupo Cosapi Internacional, el Grupo Inca, la Empresa Confecciones Textimax S. A. C., las Industrias Añaños S. A. C., Yanbal, la Corporación Belcorp (Ebel) y el Grupo Gloria son algunos de los pocos ejemplos de internacionalización que pueden resaltarse en medio de la peor crisis económica y moral que sufrió el Perú en el decenio de 1990.

Hacia 1985, uno de los grupos empresariales más exitosos, que había hecho realidad el mejoramiento de sus recursos humanos y cuyos principales directivos y fundadores estaban imbuidos de un espíritu nacionalista que no reñía con la modernidad, tomaron la decisión de internacionalizarse y constituyeron el Grupo Cosapi Internacional. La estrategia de internacionalización, dentro de los diferentes tipos que hemos expuesto, es la concentración, en la que actúa con otras empresas latinoamericanas con la intención de aumentar la calidad de los servicios, la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de las empresas y negocios existentes.

Comenzaron sus operaciones asociándose con tres constructoras de México, Colombia y Costa Rica: Grupo Los Remedios, Schrader-Camargo S. A. y Sertra S. A., respectivamente. Posteriormente, ingresó a República Dominicana y se asoció con la compañía Martínez Burgos C. por A., con la que, en 1987, desarrolló la construcción de una planta de gas licuado en ese país. Más tarde, efectuó otra asociación empresarial en Venezuela con la firma Guinand & Brillembourg C. A. En 1989, amplió el mercado a Chile, aunque con limitada inversión. Importante en este proceso fue la formación, por iniciativa de Cosapi, de la empresa Novox S. A., con la participación —como accionistas— de empresas extranjeras asociadas a Cosapi. Esto permitió la mejor movilidad de capitales dentro del ámbito latinoamericano y, de esta forma, se facilitaron las inversiones en cada uno de los países involucrados en los que actuaron.

En 1986, creó Interpro S. A. como una firma *trading* cuya actividad principal consiste en identificar productos y servicios peruanos no tradicionales y competitivos en los mercados del exterior. A fines de 1988, ya se habían hecho importantes exportaciones de langostinos, pescado congelado y otros productos hidrobiológicos a España, Colombia y Estados Unidos de América. También empezó a exportar mangos y otros productos agroindustriales a través de operaciones de comercio compensado o *countertrading*. Su trabajo de analizar oportunidades de comercio exterior la llevó a firmar un contrato con el First Interstate Bank of California para desarrollar el pago de la deuda externa nacional con productos de exportación. El volumen de operaciones de este contrato asciende a más de US\$ 40 millones.

Siguiendo lo que denominaríamos la psicología de la distancia, el grupo Cosapi ha extendido sus operaciones internacionales a los países andinos y latinoamericanos en general. Así, inicio sus operaciones en Bolivia a través de la construcción de un edificio de oficinas, el túnel Misicuni y el transvase de los ríos Titiri-Serkhita Misicuni. En México, incursionó en el montaje de obras industriales y en la ejecución del montaje mecánico de la planta de Cemento Apasco. En Venezuela, desarrolló trabajos en el sector de petróleo y petroquímica. Uno de los logros más recientes ha sido la culminación del Proyecto Parc en la refinería de Maraven, en Cardón. Ha ingresado igualmente al difícil mercado chileno, que ha mantenido ciertas reservas y limitaciones para las empresas peruanas. Ahí ha podido ejecutar proyectos en el campo minero, particularmente en las minas más importantes como Quebrada Blanca, el Abra, Mantoverve y Radomiro Tomic.

El Grupo Cosapi es el abanderado en el Perú, junto con pocas empresas latinoamericanas y ha percibido el impacto de la inversión y el comercio en la cultura. Así, en

1990, creó el Premio Nacional Cosapi a la Innovación, con el apoyo académico de la Universidad del Pacífico y la Bienal Arte & Empresa. Paralelamente, publicó el libro *La experiencia de construir futuro*, donde se presentan textos y discursos del ingeniero Walter Piazza Tangüis y del ingeniero José Valdez Calle, fundadores de Cosapi, que sirven de motivación a los nuevos empresarios.

Como parte de la estrategia de concentración empresarial, se constituyó la asociación Bechtel-Cosapi para atender grandes proyectos mineros y de construcción pesada, así como para desarrollar nuevos proyectos. Igualmente, se formó ACTEL S. A. con la Empresa Abengoa de España para dar servicios especializados para la instalación de líneas telefónicas.

Otro caso a mencionar es el del Grupo Inca, una firma dedicada a la adquisición, selección y exportación de la fibra de alpaca. Su estrategia de internacionalización es la que denominamos especificidad del producto, ya que la empresa trabaja con productos naturales, a los que otorga el máximo de valor agregado para poder exportarlos a los mercados más exigentes. Forma parte de Nature's Network, cuyo concepto de membresía es utilizar materias primas dejando de lado los mercados de baja calidad y volumen (mayoritariamente de países en desarrollo) y agregándoles valor en el origen. Sus operaciones internacionales llegan a generar US\$ 35 millones.

Confecciones Textimax S. A. es otra de las empresas peruanas que inició sus operaciones hacia el mercado internacional a fines de 1991 exportando prendas de vestir de tejido de punto como camisas, faldas, pantalones, polos de algodón, ropa deportiva, polones de algodón, pantalones cortos y buzos deportivos. Trabajan con hilados de algodón pima y tangüis de calidad reconocida internacionalmente, así como con mezclas de poliéster y otras fibras. En el año 2001, sus exportaciones llegaron a frisar los US\$ 41.629.680,89, lo que representa el 6,27% del total de exportaciones peruanas. Se proyecta convertir en la primera exportadora peruana. Su estrategia de internacionalización, aprovechando las facilidades unilaterales otorgadas por el gobierno de los Estados Unidos de América a través del ATDPEA, es la concentración empresarial, debido a que busca asociarse con algunas pequeñas empresas nacionales a través de contratos de *know how* y aprovisionamiento de recursos financieros con el fin de incrementar su oferta exportable y cubrir la creciente demanda internacional, ya que el 95% de sus exportaciones se destina exclusivamente a dicho gran mercado y el otro 5% a la Unión Europea.

Un caso particular de internacionalización de una empresa formada en medio del clima de violencia subversiva que sufrió el Perú durante el período 1980 a 1993 y que

demuestra la capacidad de superación en medio de la adversidad es el de la empresa Industria Añaños S. A. C., fabricante de bebidas no alcohólicas como Kola Real, Sabor de Oro, Plus Cola y el agua mineral Cielo. El transporte de bebidas refrigerantes o gaseosas hacia una zona convulsionada del Perú, como Ayacucho durante el período indicado, era muy difícil, representaba un tema crítico y encarecía los costos, por lo que consideraron la construcción de una planta en la propia convulsionada zona de Ayacucho. La primera planta fue financiada con un préstamo del Banco Industrial, lo que demuestra que los mecanismos de apoyo estatal para el desarrollo de las exportaciones logran superar la falta de capacidad física, ya que, conjuntamente con un capital de los propios inversionistas, se logró instalar una planta para producir en el mismo lugar hacia donde no llegaban aquellas bebidas de marcas internacionales y ya posicionadas en el mercado. Se generó, así, una ventaja competitiva, pues producían en el propio centro de consumo. A partir de entonces, desarrolló una política de internacionalización que la ha llevado a operar en Ecuador, Costa Rica, Colombia, Venezuela y México dentro de una estrategia global.

En Ecuador, la Industria Añaños S.A.C. ha instalado una planta de bebidas gaseosas y ha variado la tendencia del mercado al sustituir el envase de vidrio por el de plástico (envase *pet*), lo que ha facilitado su transporte en medios difíciles como cualquier ciudad del interior de América Latina. De esa manera, la experiencia adquirida en las iniciales operaciones en Ayacucho fue aplicada a otras regiones latinoamericanas en las que la dificultad del transporte era un costo adicional. El mercado ecuatoriano también es abastecido desde sus plantas de Sullana y Piura, cuyo radio de acción llega a las ciudades de Guayaquil y Machala. El objetivo primordial es la exportación de Kola Real hacia un mercado de bebidas gaseosas muy parecido al peruano. Como se ve, en esta circunstancia, también influyó lo que nosotros denominamos la psicología de la distancia.

Posteriormente, extendió su estrategia hacia Venezuela, que es un mercado similar al peruano, donde ingresó, en el año 1999, con el producto Kola Real. En un año, consiguieron resultados que, en el Perú, demoraron en conseguirlos trece años (7% del mercado venezolano). Actualmente, poseen el 12% del mercado venezolano de bebidas gaseosas y su facturación para el producto Kola Real es casi el doble que la facturación en el Perú. Actualmente, la empresa tiene una planta de producción y embotellamiento en la ciudad de Valencia que abastece a 11 ciudades de Venezuela e inclusive a Colombia con envases *pet*. La inversión fue US\$ 5 millones. Unas sesenta toneladas mensuales de insumos tan variados como etiquetas, envases, tapas, saborizantes y repuestos son

exportados desde Perú hasta la planta ubicada en Valencia, lo que posibilita la exportación de otros insumos peruanos que, por su volumen, no hubieran podido salir a otros mercados extranjeros. La empresa registró, en febrero, ante el Servicio Autónomo de la Propiedad Industrial (en la clase 32, perteneciente a bebidas no alcohólicas), los sabores Oro Real, Fresa Real, Kolita Real, Naranja Real, Piña Real y Toronja Real, y configuró, así, un incipiente proceso de desarrollo de propiedad intelectual peruano que protege sus nuevas marcas en mercados latinoamericanos.

La estrategia de *marketing* de Kola Real está dirigida a los segmentos C y D de la población y se basa en su precio bajo —que es asequible a las mayorías populares venezolanas—, sus envases de plástico y una pequeña labor de promoción, así como en el uso de canales de distribución que llegan directamente al consumidor final, ya que su venta en las bodegas y tiendas de las zonas populosas ha posibilitado una rápida consolidación en dicho mercado. Su objetivo es utilizar la mayor cantidad de insumos peruanos y mantener a la empresa en estándares de calidad y competitividad para ofrecer los productos que fabrican dentro de las mismas condiciones que en su sede principal. Los refrescos Kola Real son, probablemente, los más baratos del mercado venezolano; «la del precio justo» es el eslogan de la marca, pues la empresa redujo gastos de comercialización mediante el uso de pequeños transportistas que distribuyen las bebidas directamente a los centros de consumo ubicados en barrios populares.

La empresa Añaños S.A.C. también ha ingresado al mercado mexicano con una inversión inicial que asciende a US\$ 7 millones para fabricar sus productos de gaseosas o refrescos y espera captar el 5% del mercado de gaseosas. Construyeron, en seis meses, una planta en la ciudad de Puebla (México) con tecnología de última generación desde donde empezaran a abastecer a las ciudades de Puebla, Veracruz y Acapulco. Debemos considerar que México es el segundo mercado más importante del mundo de bebidas gaseosas, con un consumo per cápita anual que supera los 150 litros (en el Perú es de 40 litros). Los US\$ 7 millones invertidos para su planta industrial provienen del financiamiento directo de sus proveedores, así como de la inversión directa del grupo, es decir, una asociación empresarial fabricante-proveedores. La estrategia de *marketing* es la usual del grupo: se orienta hacia los segmentos económicos C y D de los mercados mexicanos, cuyas características son similares al peruano, ecuatoriano y venezolano; introduce los productos, al principio, a un precio 50% por debajo del precio del resto del mercado; y realiza una inversión publicitaria moderada.

La Corporación Yanbal Internacional es otra transnacional que exporta productos de belleza personal; cuenta con el 25% del mercado en los países en donde está presente:

Bolivia, Colombia, Ecuador, México, Venezuela, Guatemala y, próximamente, España. Su crecimiento se mantiene constante en sus plantas instaladas en Colombia, Ecuador, Perú y los Estados Unidos de América.

Otro ejemplo de internacionalización es la Corporación Belcorp, que exporta productos para el hogar, ropa, bisutería y cosméticos a Colombia, Chile, Guatemala, Bolivia, México y Venezuela. Llega a facturar US\$ 550 millones, lo que la convierte en el líder indiscutible en el mercado de cosméticos de la región. Su estrategia es la concentración empresarial a través del modelo de *joint venture* por razones tecnológicas con laboratorios cosméticos de Francia, como el Centro de Biodermatología de los Laboratorios Serobiológicos, y la participación de reconocidos centros de investigación, como Vinscience, Sociedad de Extracción de Principios Activos y Se-derma, quienes la proveen de una tecnología que permite a la mujer de esta parte del mundo acercarse al ideal de belleza de la mujer europea. También ha realizado, en el 2000, una IED en Colombia que ha llegado a un monto que supera los US\$ 30 millones con la instalación de una de las plantas más modernas en fabricación de cosméticos de la región. Desde allí, atiende al mercado colombiano, pero también destina el 30% de su producción a la exportación hacia la Comunidad Andina de Naciones, Centroamérica y el Caribe.

Finalmente, una reciente transnacional peruana es el Grupo Gloria, un conglomerado industrial conformado por empresas con presencia en Perú, Bolivia y Puerto Rico. Desde 1998, Gloria S. A., a través de su subsidiaria Empresa Oriental de Emprendimientos S. A. (EMOEM), ha incursionado con éxito en el mercado lácteo boliviano, donde opera con tres plantas en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y goza de una participación promedio del 90% de dicho mercado. Posteriormente, en 1999, inició la exportación a Haití y amplió los negocios hacia otros mercados del Caribe (Bermuda, Bahamas, Haití, Jamaica, Saint Croix y Saint Vicent) y de Sudamérica (Venezuela, Guyana, Chile, Bolivia y Ecuador). En el 2002, inició la incursión al mercado africano y al Medio Oriente, los cuales han mostrado una demanda creciente. En la actualidad, exporta leche evaporada a más de 34 países en diferentes regiones del mundo a través de marcas propias y marcas de terceros. Recientemente, a través de su empresa *holding* Jorbsa, compró a Dean Foods Company —la empresa de lácteos más grande de los Estados Unidos de América— sus operaciones en Puerto Rico por un valor de US\$ 121,7 millones.

4. OBSTÁCULOS AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

La decisión de internacionalización de las empresas y el plan de los países latinoamericanos dentro de su programa de desarrollo de exportaciones se ha enfrentado a dos grandes problemas: los obstáculos exógenos, como las barreras y restricciones de los países industrializados al ingreso de las mercaderías de la región, y los obstáculos endógenos, referidos a las propias limitaciones del parque industrial latinoamericano que se conocen como el problema de la oferta exportable.

4.1. Barreras al comercio exterior latinoamericano

Las barreras al comercio internacional nacen desde que Jean-Baptiste Colbert y Jules Mazarino, durante el reinado de Luis XIV, las implantaron con el propósito de fortalecer la economía francesa. Durante todo el siglo XVIII, adquirieron carta de imposición en Gran Bretaña con la Sugar Act, dirigida a las colonias norteamericanas, y la Corn Law, orientada a las islas inglesas en ultramar. Así, el continente americano ha soportado, desde muy temprano, las restricciones a su comercio exterior impuestas desde afuera.

El mercantilismo era sustancialmente incompatible con el libre flujo de las mercancías y de los servicios entre las naciones. Sin embargo, los clásicos del liberalismo económico miraron desde el punto de vista del interés del Estado más que el de los individuos. Smith y Ricardo destacaron los beneficios del intercambio comercial como una forma de reducir los costos de transacción en las economías en pleno crecimiento y en donde el consumidor final sería el mayor beneficiario, porque cada país producirá aquellas mercancías en las cuales tuviera mayor ventaja comparativa y permitiría que el consumidor final adquiriera los bienes a un menor costo que si él mismo los produjera en su país.

La liberalización de los mercados y las declaraciones e invocaciones para un mundo más abierto no han dejado de ser una declaración lírica, cuando no una expresión cínica, mediante la cual los países industrializados piden que los países latinoamericanos abran sus fronteras para sus productos, servicios e inversiones, en tanto ellos siguen subsidiando su producción agrícola y protegiendo sus exportaciones a través de barreras técnicas, ecológicas o, simplemente, reservas comerciales. Un ejemplo de ello son las medidas de defensa comercial adoptadas por los Estados Unidos de América que afectan a algunos de los exportadores más competitivos de América Latina e impiden concretar los esfuerzos de internacionalización de muchas empresas de la región como las llamadas barreras técnicas y sanitarias que se exigen a los exportadores latinoamericanos. En

efecto, muchos productos agroindustriales deben ser sometidos a una serie de pruebas, etiquetados y certificación, en tanto que los países industrializados importadores mantienen el subsidio a su exportación agrícola y establecen líneas de crédito preferenciales para sus productores para que los países en desarrollo puedan comprar sus excedentes de producción.

Los Estados Unidos de América tienen una forma particular y especial de calificar y evaluar las reglas *antidumping* propuestas por la OMC, ya que existen dos organismos estatales encargados de determinarlo, el Departamento de Comercio y la Comisión de Comercio Internacional, los cuales, con considerable discreción, determinan lo que constituye daño y el *quantum* y, en consecuencia, aplican los derechos compensatorios a los productos que vienen de otros países, particularmente de América Latina. Aunque se supone que, anualmente, se revisa el nivel de tales derechos, con frecuencia, se mantienen durante un largo período, lo que obliga a los exportadores latinoamericanos a pagar derechos más altos hasta que los casos se resuelvan y se ajusten los montos. Debido a ello, toda medida de defensa comercial o, incluso, la amenaza de tomarla actúa como barrera al comercio, ya sea justificadamente o no.²⁷ Sobre la base de tales criterios, se han impuesto derechos compensatorios al acero inoxidable de México, al salmón y champiñones en conserva de Chile, al jugo de naranja concentrado del Brasil, a las flores frescas cortadas de Colombia y a las escobas de sorgo provenientes de México.

Esta frenética política de proteccionismo aplicada por los países industrializados, que va junto a la prédica de la liberalización y apertura de los mercados de los países en desarrollo, particularmente de los latinoamericanos, se ha estructurado con el propósito de proteger a los ciudadanos de las naciones desarrolladas, lo cual es un objetivo natural y explicable de parte de cualquier Estado soberano que busca el bienestar de sus pobladores, pero cuyas acciones comprometen y afectan a terceros países. Y es que la rapidez del intercambio comercial y financiero apoyado en el vertiginoso desenvolvimiento de las telecomunicaciones ha generado desestabilización en todos los países, principalmente en Europa y en los Estados Unidos de América, quienes se han visto impelidos a establecer mecanismos de protección social, con frecuencia, por medio de una asistencia social costosa, una legislación laboral prolija y el mantenimiento de servicios públicos para un mayor número de ciudadanos.

Tal esfuerzo se ha tenido que hacer con el fin de proteger sus industrias de la competencia externa y de aquellos países cuyo desarrollo industrial se ha basado, también,

²⁷ COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA Y EL CARIBE (CEPAL). 147.

en la disposición de la mano de obra barata, como los países del sudeste asiático y los latinoamericanos. Ese esfuerzo ha ido acompañado de la imposición de barreras de todo tipo a los productos de los países emergentes y en desarrollo que compiten con los países desarrollados, compradores de tales mercancías, así como de la presión para que, a su vez, aquellos eliminen o reduzcan abiertamente las barreras subregionales o nacionales y adquieran mercancías de los países industrializados. A ello, se han unido medidas de política monetaria para impedir que las empresas exportadoras latinoamericanas jueguen con mecanismos de tasas de cambio y para limitar la acción del Estado en operaciones de inversión.

Es claro que, con frecuencia, las barreras generan ineficiencia y costos más altos para los compradores y los ciudadanos de los países importadores. Sin embargo, en la medida en que se exacerba la competencia entre los agentes del mercado y el intercambio acelerado y sin límites, así como se pueden maximizar los lucros de la eficiencia, también se maximizan los daños y las pérdidas. Para ese problema, dice Rubens Ricupero, solo puede haber dos respuestas racionales. La primera es reconocer que, como todo juego, la competencia necesita de reglas claras y justas, así como árbitros para aplicarlas. Esas reglas tienen que tener en cuenta las diferencias y las desigualdades entre los países y dar tratamiento favorable a los más vulnerables. Ese es el principio de la equidad internacional, que solo puede ser ejercido por un Estado eficiente capaz de arbitrar sin ahogar la economía y, en el plano internacional, por organizaciones con poder y autoridad. La segunda respuesta solo podrá ser facilitada por la construcción de una estructura de solidaridad como complemento a los mecanismos de competencia y concurrencia internacional. La solidaridad debe ser entendida no como sinónimo de caridad o asistencialismo, sino en el sentido y propósito de crear condiciones para que todos, al interior de las sociedades ricas industrializadas y de los países marginados y en desarrollo, participen del mercado internacional en términos menos asimétricos que los actuales. Ello podrá hacerse sin contrariar los impulsos naturales de la economía de mercado usando un sentido de responsabilidad social. Sin solidaridad, la alianza de los excluidos de dentro con los marginados de fuera acabará por negar a la globalización la posibilidad de cumplir su promesa: la unificación de un espacio destinado no apenas a la obtención de los beneficios materiales, sino, sobre todo, a la realización plena del potencial de cada hombre y de todas las naciones.²⁸

²⁸ RICUPERO 1998, 122-123.

4.2. El problema de la oferta exportable

El segundo obstáculo que tienen las empresas latinoamericanas para internacionalizarse es de carácter endógeno: sus propias limitaciones para enfrentar mercados ampliados. A medida que las exportaciones no tradicionales comenzaron a evolucionar, se fue observando claramente la importancia de un elemento dentro de esa estrategia: la capacidad y condiciones de las empresas para operar en los mercados externos. Así, se apreció que las dificultades no solo eran la carencia de oportunidades en los mercados internacionales y las barreras que imponen los países industrializados para el ingreso de mercancías, sino también las dificultades y limitaciones propias de las estructuras empresarias latinoamericanas que se traducen en una falta de oferta exportable para atender esas oportunidades en condiciones de competitividad internacional. La evidencia empírica acumulada muestra seis limitaciones a la oferta exportable: falta de capacidad física, carencia de capacidad económica, falta de capacidad financiera, límites tecnológicos, falta de capacidad administrativa y ausencia de una cultura exportadora.

4.2.1. Falta de capacidad física

La capacidad física se refiere a la estructura de planta y las condiciones productivas que una empresa posee para poder atender mercados ampliados, mayores a aquellos espacios naturales en que está operando y dentro de los cuales se ha constituido. La decisión de internacionalizar conlleva, necesariamente, el incremento de la producción. Sin embargo, la casi totalidad de las empresas latinoamericanas fueron estructuradas, hasta fines del decenio de 1960, dentro de una estrategia de sustitución de importaciones y, en consecuencia, dimensionadas para sus propios mercados nacionales. Luego, al salir a atender a un mayor número de consumidores, se percibe que su estructura no estaba preparada para dicha demanda; estaba limitada físicamente.

Si la unidad productora trabaja a plena capacidad, no tiene condiciones para atender una demanda adicional, ya sea que ella provenga del mercado doméstico o del mercado internacional. En estas circunstancias, si la empresa desea atender nuevos clientes, tiene a corto plazo dos alternativas: subcontratar esa producción adicional a otra empresa o desatender a los otros clientes tradicionales en sus pedidos normales para satisfacer el incremento de la demanda internacional. En la primera alternativa, la de la subcontratación, que puede ser interna o internacional, existirá el problema de la viabilidad de precios, disponibilidad de capacidad y deseo de

producir para un competidor. También podrían subcontratarse partes o componentes y líneas especiales. Sin embargo, en cualquier circunstancia, ello exigirá una estructura administrativa eficiente, ágil y, además, con experiencia internacional, principalmente si la subcontratación es en el exterior. Se requiere de un afiatado sistema de coordinación internacional entre las diferentes unidades productivas y el centro de distribución física. El que la empresa desatienda pedidos de clientes tradicionales para incorporar nuevos clientes en razón de precios o por una política de diversificación puede ser un precedente peligroso en la política de conservación de la lealtad de los clientes, debido a que, con frecuencia, un consumidor desatendido se pierde definitivamente.

En numerosos casos, en América Latina, este problema de carencia de capacidad física que conlleva la limitación en los volúmenes del producto para exportar es marcado y se debe, entre otras causas, a la relativa capacidad y tamaño del parque industrial y a la alta propensión al consumo en algunos rubros. Para superar dicha limitación, se puede optar por cuatro mecanismos básicos: aumento de productividad, aumento del horario de trabajo, inversión nueva en planta y equipo adicional, o conformación de alianzas estratégicas con otras empresas. En cualquiera de estas alternativas, es necesario diseñar un esquema de administración y de manejo de recursos humanos que nos lleva a colisionar con otra carencia: la falta de capacidad administrativa.

Tales mecanismos básicos pueden ser articulados dentro de un marco de integración regional o subregional como el Mercosur, la CAN, el Mercado Común Centroamericano (MCCA) y la Comunidad del Caribe (CARICOM), que posibilitarían operaciones de subcontratación, mejorarían la relación comercial intraindustrial y, en consecuencia, harían crecer la oferta exportadora. Aunque hasta fines del decenio de 1990 ello no ha caminado rápidamente debido a las políticas de liberalización y a los temores de los propios países integrantes, la experiencia de operaciones en el Mercosur, principalmente entre las empresas argentinas y brasileras, muestra una posibilidad real de asociación empresaria que propiciaría la especialización para lograr economías de escala. Se hace evidente, entonces, que la integración de América Latina puede resultar muy provechosa porque la competitividad está relacionada, en parte, con las economías de escala, las que, a su vez, son una solución a la falta de capacidad física.

4.2.2. Falta de capacidad económica

La capacidad económica es la posibilidad o condiciones que tiene una empresa para poder atender con sus propios recursos monetarios los requerimientos de los mercados,

sea en volumen, envases, adecuación del producto o la prestación de servicios de mantenimiento o reparación para dotar de fortaleza a productos manufacturados como los electrodomésticos, máquinas y motores estáticos.

Existen muchas empresas que disponiendo de un producto tienen una estructura de costos que les impide cotizar a precios compatibles con los precios internacionales. Este fenómeno, que se debe básicamente a un problema de eficiencia productiva y distributiva, afecta severamente la oferta exportable. Generalmente las causas radican en el tipo de tecnología empleada, capacidad gerencial, tamaño de las firmas y precio de los insumos.²⁹

Para entender la forma como afecta esta limitación a la empresa, imaginémosnos el caso de un fabricante de calzado cuyo costo de exportación es mayor que el precio que consigue en el mercado internacional. Así, por ejemplo, tiene un costo de exportación de US\$ 10 por unidad producida; si logra venderla en el mercado internacional a US\$ 9, entonces, soportará una pérdida de US\$ 1 por cada unidad. Indudablemente, esa empresa no estará interesada en exportar en esas condiciones por más que disponga de un saldo físico significativo de producción. La única solución sería transformar los componentes de la ecuación de manera que la pérdida derive en lucro. Así, consiguiendo un mayor precio internacional o un menor costo de exportación, le sería rentable exportar.

El precio internacional, que es la resultante de la oferta y la demanda internacional, es, generalmente, un dato no modificable para la casi totalidad de productos y empresas de América Latina, debido a que tienen que llegar a mercados muy concurridos como los países industrializados, que, usualmente, reciben una sobreoferta de mercadería debido a su alta capacidad de pago. La única manera de modificar ese precio a favor del exportador consiste en mejorar el precio en moneda local mediante una tasa de cambio que fomente la producción y remunere, así, mejor al fabricante exportador. En muchos casos, la política cambiaria tiende a mantener una tasa inferior a la real mediante controles de cambio para proteger a los poseedores de deuda externa.

En algunos países donde existe control de cambios, se sigue una política cambiaria de devaluaciones periódicas que contempla el diferencial de inflación entre ese país y una canasta de países constituyentes de los principales mercados. Sin embargo, ello no es posible en las condiciones actuales debido a las políticas estabilizadoras del Fondo

²⁹ COLAJACOVO 1983, 102.

Monetario Internacional, que concluyen en fijar una paridad cambiaria inalterable con respecto al dólar. De esa manera, se preserva la estructura comparativa de costos entre los países y los exportadores no tienen estímulo para salir al exterior pues reciben cada vez menos moneda nacional.

Por ello, ahora, los países latinoamericanos, con más o menos diferencias, no han podido estructurar una política cambiaria orientada hacia el sector exportador, pues, bajo el nuevo principio de la paridad cambiaria, no devalúan ni establecen tasas cambiarias sectoriales. Incluso, algunos países como Ecuador y Panamá tienen al dólar como divisa, lo que impide las variaciones que potencien a los industriales locales. Otros países como Perú tienen una paridad que dura casi diez años, es decir, prácticamente, asumen *a priori* que el dólar no varía en los mercados internacionales, como en su momento lo hizo Argentina con lamentables y trágicas consecuencias. En cambio, los países que limitan el librecambio en sus propios mercados, con lo que obligan a sus agentes a usar sus monedas locales y exigen el cambio de divisas extranjeras para operaciones domésticas, han tenido un buen comportamiento en sus exportaciones; este es el caso de Chile, Colombia, Brasil y México, que exigen, para sus operaciones domésticas, el pago en moneda nacional. Tal vez, entonces, sea el momento de revisar la cuestión cambiaria como un factor de política de exportaciones.

La otra alternativa apuntada es la reducción de los costos de exportación. Existen tres mecanismos para ese propósito: introducción de medidas de mayor eficiencia; establecimiento por el gobierno de economías externas; y, finalmente, otorgamiento de subvenciones y subsidios. Con relación al último mecanismo, o sea, el otorgamiento de incentivos fiscales, crediticios y administrativos, es importante mencionar que es una medida generalizada en los países industrializados, sustancialmente para productos agrícolas, a pesar de las prohibiciones de la OMC. Los argumentos principales para justificar los incentivos son el sentido de la industria infante, un incremento en la escala de operaciones y las deseconomías externas relativas. Empero, los acuerdos de la OMC, en aplicación del artículo VI del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), impiden a los países establecer políticas de subvenciones a sus empresas bajo pena de ser pasibles de imposición de derechos compensatorios a las mercaderías exportadas

Otro mecanismo empleado para la reducción de costos de exportación es el empleo del concepto de costeo directo, es decir, incluir en el precio de venta solamente los componentes directos del costo vinculado expresamente con la decisión de exportar. De esa manera, la operación de exportación no absorberá los costos fijos de la empresa,

salvo que la empresa se dedique fundamentalmente a exportar. Así, si en el ejemplo original de los zapatos, frente a un precio internacional de US\$ 9 dado por el mercado internacional, ofrecemos un producto cuyo costo total de exportación es de US\$ 10, podríamos prever claramente que tendríamos una pérdida de US\$ 1 si es que consideramos que el costo fijo es de US\$ 4 y el costo variable es de US\$ 6. Incorporando solamente el costo variable, la empresa tendría una utilidad de US\$ 3 por un par de zapatos exportado. Así, el mercado interno absorbería los costos fijos completamente.

Este sistema de costeo ha permitido viabilizar muchas exportaciones latinoamericanas. Lamentablemente, su empleo está provocando reacciones negativas en algunos países importadores que efectúan acusaciones de *dumping*, es decir, denuncias sobre venta de productos a un precio inferior a su «valor normal» o por debajo del costo con el fin de que el país afectado por esta práctica, en aplicación de la legislación *anti-dumping*, imponga una sobretarifa por un valor equivalente al *dumping* probado. Este tipo de reacción, naturalmente, inhibe al exportador. Sin embargo, es bueno recordar que el artículo 2 del acuerdo relativo a la aplicación del artículo VII del Acuerdo del GATT de 1994, en su subinciso 2.2.1.1., reconoce el sistema de costeo directo como un método de contabilidad para determinar el costo real de exportación y, en consecuencia, el valor normal, que es uno de los elementos fundamentales, junto con el precio de exportación, para determinar la existencia o no de *dumping*.

En efecto, dicho subinciso (2.2.1.1.) señala que, para determinar los costos de un producto de exportación y establecer su valor normal, se calculan los costos sobre la base contable que practique al exportador o productor sometido a investigación por supuesta práctica desleal, siempre que los registros contables se lleven bajo principios generalmente aceptados y reflejen razonablemente los costos directos asociados a la producción y venta del producto objeto de investigación. Por ello, es aconsejable que la empresa latinoamericana tenga un sistema de costeo directo sobre su producción orientada al mercado externo para que, en la eventualidad que fuese acusada de *dumping*, pueda acreditar fehacientemente una operación legítima. Por otro lado, ello le permitirá conocer el resultado real de sus operaciones comerciales. Sin embargo, esto también tiene que ver con la cuestión de la capacidad administrativa.

4.2.3. Falta de capacidad financiera

Muchos importadores requieren y piden un plazo para pagar las mercancías que, con frecuencia, supera los 180 días, cuando no más de un año en el caso de bienes de capital e, incluso, para la adquisición de productos perecederos como los agrícolas, y

resulta que la mayoría de empresas latinoamericanas no tiene la posibilidad de otorgar tal financiamiento. Entonces, el importador busca otros proveedores que les extiendan estas líneas crediticias de corto plazo. Paradójicamente, los países que otorgan estas facilidades son los industrializados, como los Estados Unidos de América a través del Eximbank o mediante mecanismos de cooperación como el P. L. 480 (Ley de financiamiento para exportaciones de productos agrícolas), que facilita la colocación de productos agrícolas.

En cambio, muchas de las empresas latinoamericanas no tienen la capacidad financiera de otorgar créditos a sus compradores, ya que no disponen de recursos para adquirir la materia prima y los envases y asumir los costos de fabricación para atender un pedido que será pagado en seis meses o más. La falta de capacidad financiera es, pues, la carencia de la empresa latinoamericana para enfrentar, con sus propios recursos, un programa efectivo de exportación. Además, hay limitaciones para realizar estudios de mercados externos específicos, lo cual implicaría inversión de recursos para proyectos de exportación, análisis de conducta de los consumidores y competidores, tests de productos, tipos de envase y embalaje, entre otros.

A través de líneas de crédito especiales, los gobiernos tratan de atender estas necesidades, en tanto que, por el lado de los operadores financieros, se ofrece el uso de los créditos documentarios, que solo son posibles cuando un país es confiable y tiene estabilidad política y económica. Algunos países como Brasil, Chile y México establecieron líneas de financiamiento a sus empresas o asumieron los costos de los estudios de mercado y los proyectos de exportación. Incluso, captaban recursos del exterior a bajas tasas de interés y los estados asumían los costos de administración y los traspasaban al sector exportador a la misma tasa de interés. Entre las décadas de 1970 y 1990, el Instituto Mexicano de Comercio Exterior otorgaba financiamiento con tasa cero de interés; la Fundación Chile financió, en un dilatado plazo, los proyectos de largo aliento que requerían largos períodos de maduración como los casos del salmón y el pino radiata; y algo similar hacía la Cartera de Comercio Exterior (Cacex) del Banco do Brasil para alentar la adquisición de bienes de capital. Sin embargo, el modelo neoliberal se opone a la acción del Estado promotor o de la banca de fomento y privilegia, únicamente, a la banca comercial, que cobra mayores tasas de interés, con las que encarece el producto de exportación en plazos cortos, como ha ocurrido en el Perú desde 1992.

El financiamiento es un factor decisivo para la internacionalización de las empresas latinoamericanas. Empero, los estados se ven maniatados para facilitarlo debido a dos factores: por un lado, la abultada deuda externa, su escandalosa capitalización

de intereses y la exigencia perentoria del pago del servicio de amortización que deja a los países sin recursos; por otro, la política financiera internacional y su cultura especulativa que privilegia la acción de los bancos, las empresas de inversión y las empresas privadas de fondos de pensiones que, con sus altas tasas de interés, afectan los márgenes de beneficios de los exportadores, cuando no sus posibilidades de atender la demanda internacional. Tales consideraciones impiden un adecuado aprovisionamiento de recursos a las empresas latinoamericanas. Y, cuando existe, sus tasas son elevadas, de tal manera que el esfuerzo exportador solo sirve para cubrir los intereses del sistema bancario y financiero, lo que impide la capitalización de la empresa exportadora.

Algunas realidades latinoamericanas han acudido a fuentes de financiamiento informal o extralegal de corto plazo. Su estudio aún no ha sido emprendido de manera ordenada y directa, pero muchas acciones empresarias en la industria de la construcción o de manufacturas que han alcanzado éxito en su acción externa solo pueden ser explicadas por la canalización de abundantes recursos que se legalizan al ingresar al aparato productivo. Ante tal situación, convendría diseñar diferentes mecanismos de financiamiento como la factura conformada, duplicata mercantil o factura comercial; garantías de instituciones multilaterales o créditos de emergencia; y garantías bancarias y créditos documentarios con cláusulas que permitan pagos a cuenta (*red clauses*) antes de la exportación física.

4.2.4. Límites tecnológicos

Las mercaderías cada vez más requieren de innovaciones tecnológicas. Incluso aquellas que han tenido una larga e histórica producción, como los textiles, han experimentado variaciones en su naturaleza específica. Así, los tejidos de algodón, ahora, son requeridos con características adicionales de brillo y elasticidad para satisfacer determinados usos, como en las prendas interiores o íntimas, y lo mismo ocurre con las fibras de lana. Frente a estos productos, en los cuales Perú, Argentina, Brasil y Uruguay tienen ventajas comparativas, se enfrentan las nuevas tecnologías de las microfibras sintéticas más ligeras, que podrían desplazarlos. La situación es más crítica aún para productos informáticos, biotecnológicos, electrónicos, médicos, farmacéuticos y plásticos.

Para que las empresas latinoamericanas puedan enfrentar estas nuevas exigencias, es necesario, urgentemente, la formación de investigadores, ingenieros e, incluso, especialistas en contratación comercial y negociaciones. Empero, la realidad

actual nos muestra un panorama desolador, pues solo se dispone, en la región, de una décima parte de lo que se dispone en los países industrializados y, aproximadamente, una quinta parte de lo existente en los países NIC o PRI (recientemente industrializados). Solo se puede mencionar a Argentina, Brasil y Chile como los únicos que han comprendido esta necesidad y están enfrentándola, aunque están todavía lejos de los niveles necesarios para producir mercaderías con un alto componente tecnológico.

Mientras tanto, se ha impuesto la idea de que la educación universitaria debe estar en manos del sector privado y, en consecuencia, debe ser una empresa competitiva, lo que no ha redundado en una formación de calidad, sino en una educación meramente lucrativa destinada a captar cantidades de estudiantes. La estructura académica tradicional de sus universidades insiste en la formación de abogados o profesionales de otras ramas sociales en lugar de incidir en las áreas técnicas y de ingeniería, debido a que, para la educación de los primeros, solo se requiere de una sala y una pizarra y para la de los segundos se precisa de laboratorios, insumos y costos adicionales en las pruebas de ensayo. Lo lamentable es que, incluso en estas y otras áreas, el nivel de las universidades, estatales y privadas, sobre todo en el Perú, es lamentable y vil, particularmente en universidades privadas creadas recientemente.

Los mercados demandan cada vez más productos con alto contenido tecnológico; su crecimiento frisa el 15% anual, mientras que la demanda de los productos manufacturados, como los que fabrica América Latina, disminuye constantemente (bordea el 5% anual). Para revertir todo ello, se requiere de técnicos, especialistas e ingenieros que puedan aportar procedimientos y diseños en las empresas nacionales. Enfrentar esta urgencia requiere de un esfuerzo conjunto del Estado, las universidades y las unidades productivas, ya que es imposible que las empresas pequeñas y medianas latinoamericanas puedan hacerlo por sí mismas.

4.2.5. Falta de capacidad administrativa

Existe aún el caso de empresas que, superando los problemas anteriores, carecen de una estructura administrativa, de recursos humanos y tecnología decisoria apropiados para desarrollar el negocio de exportación en una forma continuada. Esto, normalmente, ocurre en empresas de porte pequeño y medio, que constituyen la gran mayoría de empresas latinoamericanas, que no han formado cuadros para operar en los mercados internacionales y que, con frecuencia, tampoco los pueden adquirir en el mercado, pues

la demanda de las transnacionales los capta en razón a los beneficios y remuneraciones atractivas y porque la oferta de una empresa sólida de gran porte conlleva un prestigio adicional en el mercado de los ejecutivos. Este problema se ha tratado de superar a través de asistencia técnica y capacitación; formación de emprendedores; organización de programas, ferias y misiones comerciales internacionales; legislaciones que fomenten el desarrollo de las empresas de exportación (*trading companies*); y consorcios de exportación, información comercial y elaboración de proyectos de exportación. Un ejemplo exitoso de lucha contra esta limitación es el que ha venido desarrollando la Corporación de Fomento de la Producción de Chile (CORFO) desde 1939, que, incluso, ha preparado empresas volcadas íntegramente a las exportaciones, desarrollado estudios y proyectos de exportación, y realizado asistencia técnica en la formulación y negociación de contratos internacionales.

Las escuelas de administración de muchas universidades latinoamericanas han logrado formar cuadros gerenciales para enfrentar los retos de los mercados. Empero, ello todavía es insuficiente debido a que no se han identificado las áreas de inversión que requieren cada uno de nuestros países para adecuar hacia tales intereses el entrenamiento y formación de sus recursos humanos. La ausencia de centros de planeamiento estratégico nacional es una de las causas de estas carencias, ya que no se identifican las necesidades de capacitación y entrenamiento, tanto técnico como administrativo, con miras en el largo plazo.

4.2.6. Ausencia de una cultura exportadora

Finalmente, y siempre relacionado con la oferta, se presenta el problema de la falta de una cultura de exportación, debido a que la casi totalidad de las empresas en América Latina se crearon para trabajar, principalmente, en el mercado interno e ingresaron al negocio de exportación como un desarrollo posterior. Existen muchas empresas que, teniendo un desempeño satisfactorio en el mercado interno, no tienen interés en exportar. Aun existen otras que no lo hacen por desconocimiento o por una percepción del negocio de exportación como una actividad demasiado complicada. Este tipo de actitudes a nivel del propietario o del administrador de una empresa se conoce como carencia de una cultura exportadora.

Por impulso de los medios de comunicación de masas, entidades gremiales, mesas redondas, seminarios, folletos o cursos universitarios, los gobiernos tratan de superar esta limitación para poder ampliar la base empresarial exportadora, pero su

financiamiento no puede estar exclusivamente en manos de los usuarios o alumnos, pues lo hace costoso en el cortísimo plazo. Por esta razón, el Estado y las propias empresas financieras deben asumir una parte de este, ya que la fortaleza y capacidad económica de las empresas redundará en mayores impuestos para el Estado y mayor capacidad crediticia para los bancos.

Casi siempre el inversionista que constituye una compañía le da el impulso inicial y forma la cultura de la empresa. Ello ocurre, sustancialmente, en las medianas y pequeñas, que no tienen accionariado difundido. Los valores, ideas, objetivos y personalidad del propietario inversionista constituyen la base a partir de la cual la empresa inicia su existencia y opera. El diseño de la organización, las políticas de remuneraciones y de comercialización permanecen durante largo tiempo. Incluso, en las grandes corporaciones, este sello indeleble se mantiene, porque viene a formar el llamado *espíritu de la empresa* que impulsa a actuar en los mercados externos.

Aunque cada unidad de gestión tiene su propia identidad, es posible distinguir algunos tipos de cultura con respecto a la percepción de los mercados externos como una opción para su desarrollo. Así, podríamos apreciar que, respecto de la cultura exportadora, hay tres tipos: orientada hacia la exportación directa, hacia la inversión y hacia la comercialización indirecta. En la primera, lo que se destaca y privilegia es el deseo de dominar y controlar directamente la comercialización externa de su producto en los nuevos mercados. Las empresas intentan ampliar su territorio y campo de influencia trasladando su estilo de comercialización hacia los mercados externos. Es bastante corriente encontrar este estilo en empresas familiares con muchos años de actuación en su mercado nacional inicial. El segundo tipo está orientado hacia la inversión en el extranjero. Este tipo de cultura la encontramos en empresas cuyos productos están sujetos a rápidos cambios tecnológicos o donde hay una gran intervención de empresas competidoras. La empresa buscará establecer inversiones directas o conjuntas en otros países. Es el caso de la rama electrónica, agroindustrial y farmacéutica. Finalmente, la cultura exportadora orientada a la comercialización indirecta, es decir, a través de intermediarios, es aquella que se encuentra a menudo en las empresas que actúan en sectores regulados y con escasa competencia. El medio ambiente nacional no les obliga a salir desafiadamente a la búsqueda de nuevas áreas de conquista y prevalece, en ellas, la estabilidad, la seguridad y el formalismo. Prefieren, entonces, actuar a través de terceros como las *trading companies*, los consorcios, los *brokers* o los *dealers*, con los cuales buscan conocer el mundo y desenvolverse en él.

La empresa latinoamericana tiene que realizar inmensos esfuerzos para superar estas seis limitaciones. Y ello solo será posible mediante un trabajo conjunto entre el sector empresarial, el Estado y la sociedad organizada, que, por medio de sus gremios, asociaciones de consumidores y sindicatos, así como del campo académico, deben entender que el comercio exterior es una necesidad del desarrollo nacional y, finalmente, que la sociedad civil se ve afectada por cualquier decisión de política comercial internacional.

CAPÍTULO V

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL

Una apreciación inicial en la gestión de empresas es que cualquier acción que se desee emprender debe estar precedida de un análisis previo y de un plan que oriente los esfuerzos y recursos hacia objetivos o metas determinadas. A partir de ello, se ha consagrado la idea que el resumen ordenado de una serie de acciones que ocurrirán en el tiempo viene a ser el planeamiento estratégico. Luego, estrategia es el conjunto de políticas que guiarán la conducción de una empresa o un país en relación con su medio ambiente interno y externo (mercados, competidores, consumidores, proveedores, estados, gremios, centros académicos) en la búsqueda de objetivos precisos (beneficios, bienestar de la nación, dominio de mercados). Luego, podríamos afirmar que planeamiento estratégico es, más bien, una redundancia, ya que estrategia es una secuencia coherente de acciones. Sin embargo, las ciencias administrativas han convenido conjugar y referirse al planeamiento estratégico como un proceso conducente hacia un fin empresarial.

No hay duda que el sentido y término de *estrategia* sigue manteniendo ese contenido militar que acuñaron los griegos en el siglo v a. C. y que modernizaron Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz y Dietrich Adam Heinrich von Bülow. Para el caso de las empresas que tienen que competir con otras corporaciones en escenarios desconocidos y soberanías distintas, el aspecto militar está presente cuando se habla de negocios internacionales o, particularmente, de administración estratégica internacional, sobre todo en una época de acicateada competencia. Por ello, no es errado referirse al planeamiento estratégico internacional como todo el acervo teórico y práctico necesario para elaborar un plan destinado a internacionalizar una empresa o conjunto de productos y servicios de un país dado.

Toda empresa que decida internacionalizarse ha de diseñar una estrategia para operar en los mercados externos, lo que significa elaborar un plan sobre la base de motivaciones y objetivos en un horizonte dado de tiempo. Tal planeamiento estratégico es el resultante de cuatro componentes básicos: oportunidades, restricciones ambientales, las preferencias del mercado, y las capacidades y restricciones de la propia empresa.

1. EL PLAN ESTRATÉGICO

El curso elaborado y previo de una acción para conseguir un objetivo comercial viene a configurar lo que entendemos como un plan estratégico. Así, Von Clausewitz concebía la estrategia como «[...] el plan de guerra [...] dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales»,¹ en tanto que John von Neumann y Oskar Morgenstern sostenían que es «[...] un plan completo: que especifica las elecciones que —el jugador— hará en cada situación posible».² Es, pues, un conjunto de pautas de acción para conquistar un mercado internacional o posicionarse en determinado segmento de mercado dentro de un horizonte dado de tiempo alcanzando objetivos de carácter cualitativo o cuantitativo. Por ello, cuando la empresa consolida una posición, como, por ejemplo, exportadora de manufacturas, pasa inmediatamente a ser exportadora de servicios y, luego, en un paso adicional, a efectuar una inversión directa en el extranjero. Ese accionar, hoy día alentado por criterios como competitividad y conquista de mercados, define al comercio internacional en el mismo sentido en el que entendía el concepto *estrategia* Von Clausewitz. No en vano se habla de *marketing* de guerra. Ese es el propósito y también el límite cuando se opera entre diferentes países.

En el mundo de las transacciones internacionales, las operaciones locales quedan absorbidas por el comercio internacional dentro de la estructura administrativa de la empresa que se internacionaliza. «Al tomar decisiones, la gerencia, después de tomar en cuenta la magnitud internacional de los negocios, muchas consideraciones pertinentes se convierten en factores variables; consideraciones que no precisa hacer tratándose de negocios locales».³ Ello requiere diseñar un plan estratégico internacional, ya que muchas de las operaciones o canales de comercialización son totalmente extraños a la forma de administrar localmente una empresa.

¹ VON NEUMANN y MORGENSTERN 2004.

² Ib.

³ ROBINSON 1973, 18.

Como bien señala Kenneth Andrews, dicho plan estratégico es «[...] el proceso intelectual de confirmar lo que una compañía podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, de decidir qué puede hacer en términos de su capacidad y poder, así como de reunir estas dos consideraciones mediante un equilibrio óptimo [...]».⁴ Posteriormente al diseño del plan, se establece la estructura administrativa capaz de llevarlo a cabo, así como las normas o pautas estratégicas según el conocido juego de sus componentes: oportunidades, fuerzas, debilidades y amenazas. Para el área internacional, nosotros equiparamos el esquema como oportunidades, restricciones ambientales, preferencias del mercado, y las capacidades y restricciones de la propia empresa.

La estrategia debe, entonces, evaluar el medio ambiente externo dentro del cual se desenvuelve la empresa con el fin de detectar las oportunidades que le ofrece el mercado así como las restricciones que pueden ser exigencias de calidad, presentación del producto o acuerdos comerciales bilaterales con determinados países. Posteriormente, se deberán apreciar las oportunidades del mercado y analizar si estas coinciden con las capacidades industriales y restricciones comerciales de la empresa ofertante, fabricante de los bienes y servicios. De serlo así, estaremos ante un aspecto positivo o lo que se llama las fuerzas de la empresa; en caso contrario, nos encontraremos ante una situación de debilidad. De esa manera, se tendrá un panorama claro de las posibilidades o competencias distintivas de la empresa.

El plan estratégico fue expuesto primigeniamente por Igor Ansoff en *Corporate Strategy* en 1965. Su pensamiento ha dominado las ciencias administrativas hasta la fecha, aunque, recientemente, han surgido determinados cuestionamientos debido a que, ahora, se da importancia a aspectos no cuantificables como el elemento fortuito, los errores de la competencia, las actitudes no racionales del consumidor, el espíritu nacionalista, y factores morales y culturales de los mercados que hacen variar cualquier plan. Además, el posible éxito o situación prevista en el plan solo podrá ser apreciado al final del proceso, debido a que el resultado predeterminado es siempre incierto. Finalmente, un plan no puede ser repetido o aplicado por otra empresa o situación ya que cambian los tiempos y las estructuras organizacionales. Sin embargo, debemos convenir que, en tanto no exista una estructura o modelo alternativo para desenvolver una estrategia, es más recomendable tener un plan que carecer de él.

⁴ ANDREWS 1980, 45.

Con frecuencia, la planeación estratégica es tildada de enfoque adecuado para abordar el cambio y los ambientes turbulentos. Sin embargo, las organizaciones, normalmente, hacen planes para fijar un rumbo y no para alentar el cambio. La planificación, puesto que obliga a seguir determinados pasos, se convierte, con frecuencia, en inflexible y reduce las iniciativas de sus directivos ante situaciones nuevas e imprevistas de los mercados. Por ello, se ha criticado a la planeación. Su rigidez impide la creación *a posteriori*. Hay una predeterminación de lo que debe ocurrir, así como una separación entre lo que se planea y lo que se ejecuta.⁵

Sin embargo, no se pueden ignorar los beneficios que trae la planeación cuando se busca enfrentar mercados desconocidos fomentando que los directivos piensen de manera estratégica e incluyendo nuevos elementos en el análisis, como los factores culturales y los sentimientos de los consumidores que están presentes a pesar del proceso de estandarización que persigue y alienta la globalización. De esta manera, incluyendo en el análisis nuevas consideraciones, como el factor suerte o los errores que cometa la competencia, tendremos un plan estratégico como un esquema vivo que se enriquece con el tiempo. Hay que tener presente, además, que un plan puede buscar modificar el medio ambiente externo donde está operando (mercado de destino) para hacerlo más receptivo a su oferta o inversión. En consecuencia, la nueva consideración de un plan estratégico exige darle vida y flexibilidad según las variadas y constantes mudanzas del mercado y según los requerimientos de los consumidores.

Una empresa que decide internacionalizarse o un país que aliente a su sector industrial o de servicios a penetrar y consolidarse en los mercados externos deberá, necesariamente, formular guías para la acción que contengan objetivos cuantificables y pautas para enfrentar tanto los cambios predecibles como los impredecibles que puedan ocurrir en un horizonte dado de tiempo. Por supuesto, dentro de esa guía, hay otros factores impredecibles como la suerte, los errores de la otra parte o el descubrimiento de nuevos recursos que deberán ser incluidos dentro de ella.

Este esfuerzo metodológico de diseñar un plan estratégico internacional ha sido enfrentado por los países industrializados a través de sus ministerios de planeamiento o de comercio internacional, así como por las grandes transnacionales, que han orientado recursos para facilitar el diseño de un plan estratégico con objetivos que posibiliten dominar determinados mercados. Las transnacionales, controlando los centros de

⁵ MINTZBERG, QUINN y VOYER 1997, 58-59.

producción de materias primas, detentando el mayor grado de desarrollo tecnológico y disponiendo de su habilidad gerencial, han logrado controlar la potencia humana de las naciones y sus posibilidades por medio, justamente, de un plan estratégico que se abre paso por el tamaño de sus operaciones y recursos, cuando no por el esfuerzo conjunto y el poder de sus países. Si se aprecia el reciente intento de internacionalización de las empresas latinoamericanas y de algunos países, es necesario, en primer lugar, admitir la importancia de este método, considerarlo como necesario y, luego, diseñar un plan dentro de la disponibilidad de recursos, bienes y objetivos específicos.

2. MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS LATINOAMERICANAS

En un intento de esbozar un modelo de planeamiento estratégico internacional, se propone el siguiente esquema básico:

Establecimiento de la misión

- a) Visión del futuro en un horizonte dado de tiempo
- b) Determinación de lo que hace la empresa
- c) Objetivos en el largo y mediano plazo

El medio ambiente internacional

- a) Los sistemas jurídicos
- b) Los sistemas empresariales
- c) Los sistemas políticos
- d) La psicología de la distancia (geográfica y cultural)
- e) La situación de la competencia internacional

El medio ambiente interno

- a) El problema de la oferta exportable
- b) El nivel y situación del desarrollo tecnológico del producto o servicio
- c) Oportunidades y restricciones de la empresa
- d) El papel del Estado en el fomento del sector externo

Determinación de la estrategia

- a) El tipo o modelo estratégico
- b) Aspectos cuantitativos
- c) Aspectos cualitativos (factor suerte, condiciones o expresiones culturales)

La misión describe el carácter o espíritu de la empresa u organización. Indica cómo sus directivos y funcionarios ven el futuro y cómo actuarán dentro de ese nuevo escenario. Establece lo que la empresa piensa hacer y el sentido trascendente que tendrán sus operaciones. Es el credo o guía que orientará e impulsará la energía de sus ejecutivos, de tal manera que los planes detallados expresados y contenidos en las instrucciones puedan ejecutarse fácilmente con convicción y entusiasmo.

El medio ambiente internacional es la determinación del área hacia donde se dirigirá la organización, evaluando sus oportunidades y restricciones. El medio ambiente interno, por su parte, es el examen de conciencia que señala cómo está ubicada la empresa en el país y cuáles son sus potencialidades o ventajas competitivas para enfrentar los nuevos mercados o los nuevos objetivos. Son, como se ha señalado, las oportunidades, restricciones y capacidades de la unidad operativa. Finalmente, viene la estrategia. Ello nos lleva a analizar, necesariamente, el medio ambiente internacional, la formulación de esta según los objetivos a largo plazo de la empresa y, finalmente, su ejecución o implementación.

2.1. Establecimiento de la misión

El plan estratégico internacional ha de empezar por elaborar lo que para algunos es un ideal o utopía, que es el gran motor de todo proyecto, o lo que para otros viene a ser la prognosis de lo que va ocurrir en el futuro sobre la base de la información recopilada del medio ambiente. La misión involucra, pues, un ideal: la visión del futuro en un horizonte dado de tiempo, desarrollada a partir de la información que la empresa o el país haya recopilado del medio ambiente internacional en donde va a estar insertado. Es, por cierto, una cuestión que puede considerarse como una utopía, pero que motiva, entusiasmo y alienta cuando se va a penetrar en medios extraños y culturalmente distintos. Sin ella, los actores actuarán como instrumentos, medios mecánicos, pero carecerán del influjo y el compromiso con lo que se está haciendo. Y está claro que todo proyecto requiere de un estímulo motivador.

Después, viene la determinación de la misión, que, como se ha dicho, describe el carácter o espíritu de la empresa. Es cómo se ve la empresa dentro de ese medio ambiente externo y las alternativas a considerar para su desarrollo. Es el credo o himno que orienta a los cuadros gerenciales hacia una ejecución eficaz y eficiente del plan. Cuando esa misión ha sido diseñada con la participación del Estado o de otras instituciones sociales y académicas del país de origen de la empresa, estamos frente a lo que sería la gran misión de la internacionalización.

Cuando se ha comprendido plenamente a la empresa y sus ideales, los procedimientos y los programas podrán ser aplicados. Para ello, por supuesto, es necesario que la empresa o el país tengan objetivos específicos y cuantificables plasmados en documentos o políticas de Estado. La misión podría explicar aspectos como su filosofía gerencial, consumidores del exterior, condiciones de los mercados, características de sus productos o servicios, naturaleza y composición de su capital social y de sus accionistas, disponibilidad de tecnologías, imagen pública y los objetivos ya comentados. El diseño de la misión debe ser plenamente compartido por los recursos humanos de la organización. La misión debe ser analizada y determinada en equipo y en consenso por las diferentes unidades de la organización. Es lo que se llama el proceso de inducción de los cuadros gerenciales de la empresa.

2.2. El medio ambiente internacional

Existe un consenso teórico acerca de que el medio ambiente es la apreciación de las condiciones en las que van a operar las empresas con el fin de identificar potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas, tanto actuales como futuras, que puedan afectar, limitar o potenciar el logro de sus objetivos. Algunos de los principales condicionantes del medio ambiente externo han sido los medios de pago internacionales, las soberanías nacionales, los diferentes sistemas jurídicos y, en consecuencia, los contratos, pues todo ello origina mayores costos y dificultades a las empresas que se internacionalizan y demanda tiempo para entenderlas y actuar, finalmente, sin tropiezos. La demora en atenderlas ocasiona que muchas empresas no puedan expandirse ni desarrollarse. Así, por ejemplo, el problema de los medios de pago se agudiza con las dificultades de convertibilidad de la moneda cuando se tiene que calcular entre dos regímenes: el sistema de intercambio compensado (trueque) y el régimen monetario. Por otro lado, las soberanías involucran barreras aduaneras y articulan modelos legislativos en cuanto a los contratos y la responsabilidad de los sujetos.

Frente a tales condicionamientos, las grandes transnacionales y los países industrializados, para tener una mayor presencia en el mercado, estandarizaron las transacciones para que puedan ser efectuadas por medio del cambio monetario y desalentaron, así, las operaciones de *countertrading* que tuvieron su apogeo durante el período de la guerra fría. A ello, se unió la hegemonía del dólar proyectada desde los acuerdos de Bretton Woods, que, a través del Fondo Monetario Internacional (FMI), establecieron tasas de cambio fijas, cuando fuese necesario, en la paridad de las monedas y fomentó la libre convertibilidad de la moneda. Sin embargo, esto último ha sido radicalizado ya

que, como el dólar es el medio más importante en las transacciones internacionales, conjuntamente con el euro y el yen, se ha impuesto la paridad cambiaria en muchos países latinoamericanos, algunos de los cuales, como el Ecuador, han adoptado al dólar como moneda nacional.

Igualmente, los sistemas monetarios y políticos tienden a estandarizarse a través de las cartas de intención del FMI y los organismos políticos internacionales como la Organización de Estados Americanos (OEA), que, con frecuencia, actúa como supervisor de los regímenes políticos latinoamericanos. Por ello, también, se armonizan los diferentes sistemas jurídicos y los modelos contractuales para facilitar la fluidez de las corrientes financieras y las inversiones directas. Todo ello es un esfuerzo para crear un medio ambiente externo, más bien, uniforme. Sin embargo, y por establecer tales criterios, las instituciones y organismos internacionales que los promocionan pasan a constituir el nuevo contexto internacional.

En cualquier situación, la internacionalización exige vincular a la empresa con diferentes escenarios. En ese sentido, Michael Porter señala lo siguiente: «La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca fuerzas tanto sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores en los que compete».⁶

Ese medio ambiente externo está dado, ahora, por el conjunto de condiciones institucionales, económicas, políticas y tecnológicas dentro de las cuales va a operar la empresa. Así, por ejemplo, la fuerte presencia del FMI en el sistema financiero internacional, así como la institucionalización del comercio internacional con la aparición de la Organización Mundial del Comercio (OMC), marcan una serie de limitantes a las operaciones, pero también una serie de medidas positivas para las empresas como, por ejemplo, la posibilidad que cualquier país pueda ser llevado a estas instancias para absolver cuestionamientos por parte de países pequeños respecto de subvenciones o cláusulas que atenten contra el libre comercio de mercancías y de servicios. Otro ejemplo es el caso de los acuerdos bilaterales de alcance parcial medio o las ventajas que se otorgan los países que conforman determinados bloques subregionales de comercialización. Finalmente, en ese mismo sentido, se pueden mencionar los acuerdos de protección de inversiones (API), que posibilitan mecanismos de defensa a la inversión de determinadas empresas en los llamados

⁶ PORTER 1982, 23.

mercados emergentes. Los diferentes sistemas jurídicos en que está dividido el mundo también son un área de interés para conocer el medio ambiente externo, así como, por supuesto, los regímenes políticos.

Con el fin de obtener un conocimiento razonable de las características de ese medio ambiente externo, debe extremarse la habilidad para analizar los elementos específicos de cada mercado. Una forma de hacerlo es enumerar los factores de cada mercado: educacionales, sociológicos, político-legales, económicos, tecnológicos, formas de organización empresarial y comportamiento del consumidor del exterior.

2.3. Medio ambiente interno

Partimos por afirmar que no conocemos casos significativos de empresas que, habiendo olvidado o estando desconectadas de su medio ambiente interno, hayan logrado éxito. Más bien, las empresas han empezado a partir de un posicionamiento en sus mercados nacionales y se han destacado, luego, en su medio ambiente local. A partir de ese fortalecimiento, han enfrentado el mundo exterior.

Esta parte del esquema está representada por el ambiente del propio país en donde se encuentra la sede principal de la organización y se puede descomponer en los siguientes aspectos: social, cultural, político y económico. De esa manera, el PBI, la tasa de inflación, la tasa de cambio, los niveles de empleo, el nivel educativo, la balanza comercial, los tipos de interés y los impuestos son factores internos que van a influir en las decisiones de internacionalización.

El componente social describe las características de la sociedad en la que opera la empresa. Las tasas de alfabetización, los niveles de educación, las costumbres, las creencias, valores y estilos de vida son indicadores que forman parte del componente social del medio ambiente general. El componente político también tiene que ver con la salida de las empresas al exterior, así como con las restricciones ecológicas o medioambientales, las especificaciones técnicas, las normas de seguridad y las exigencias de los productos. Adicionalmente, las nuevas tecnologías para abordar la producción de bienes y servicios vienen a configurar ese medio ambiente que afecta, motiva o adecua la decisión de internacionalizarse.⁷ Tales indicadores sociales y económicos crean los condicionamientos domésticos o nacionales para una empresa que, partiendo de un mercado local, decide internacionalizarse. Todos ellos impactan directamente en una

⁷ CERTO y PETER 1998, 35-36.

empresa, básicamente, en tres aspectos: en lo que se refiere a los recursos, en la estabilidad de la gestión y en el margen de beneficios.

Respecto de los recursos, es obvio que, mientras más abundantes sean, es mejor. Así, la disponibilidad de personal, energía, insumos y materia prima y la facilidad para adquirirlos son una ventaja y factor de éxito o fracaso. La empresa debe medir sus requerimientos de personal, así como de recursos energéticos, equipos y materias primas, pues tales bienes y recursos pueden ser obtenidos con mayor o menor facilidad. Ello explica por qué muchas empresas se lanzan a los mercados externos después de haberse fortalecido previamente en los espacios nacionales.

Una segunda premisa que, a su vez, le da estabilidad a la empresa es el medio sociopolítico y económico en el cual se ha desarrollado. Es cierto que algunas empresas prosperan mejor en tiempos y mares de dificultad, crisis o limitaciones, pero la mayoría lo hace en un medio estable. Un cúmulo de alteraciones sociales y violencia provoca un clima de incertidumbre dentro del cual es imposible construir un gran emprendimiento. Las empresas que se internacionalizan experimentan con mayor fuerza estas restricciones, toda vez que no solo tienen que pensar en cómo actuar en mercados desconocidos, sino que los volúmenes de producción para atender los pedidos internacionales también se proyectan con incertidumbre porque no se sabe si se cumplirán las proyecciones de venta o si se satisfarán los plazos y los volúmenes de producción asumidos contractualmente.

Finalmente, un tercer aspecto es el margen de beneficios. Este debe ser evaluado cuidadosamente precisando el tamaño del mercado o el segmento que se va a abastecer, la situación de la competencia internacional o el grado de protección del mercado. Por ello, las empresas que llegaron en número significativo a América Latina al inicio de la liberación de los mercados se cuidaron que existiera, previamente, una legislación que privilegiara el libre juego del mercado y que combatiera los monopolios domésticos, usualmente formados durante el período de sustitución de importaciones, así como políticas de fomento de las exportaciones no tradicionales. En efecto, antes de las inversiones extranjeras del decenio de 1990, al finalizar el siglo, se adecuaron las legislaciones latinoamericanas que permitieron las remesas de los lucros al exonerar de tributos a los países inversores u omitir regalías a los países receptores. Todo ello debe ingresar en el análisis de internacionalización. Igualmente, hay que apreciar los mecanismos de protección de inversiones cuando la empresa nacional decide efectuar una inversión directa en su tradicional mercado de exportación.

2.4. Determinación de la estrategia

Conociendo tanto el medio ambiente externo como las ventajas y limitaciones del medio ambiente nacional, se puede pensar en desarrollar el procedimiento para internacionalizarse. Surge, así, el diseño de la estrategia para operar en los mercados internacionales, que es la última parte del esquema básico de un modelo de planeamiento estratégico internacional para las empresas latinoamericanas, así como para una política de gobierno.

Este es un proceso intelectual por el cual una empresa o gobierno confirma lo que podría hacer según las oportunidades de los mercados externos y decide, igualmente, lo que puede realizar considerando su oferta exportable o, dicho de otra manera, a partir de lo que le permite su oferta exportable —esa capacidad física, económica, financiera, administrativa, tecnológica y cultura exportadora— para actuar en los mercados externos. Apreciamos que existen tres estrategias de internacionalización: especificidad del producto, globalización y concentración empresaria. Estas pueden ser seleccionadas para la formulación del plan estratégico. Por supuesto, la situación concreta nos puede llevar a diseñar una estrategia específica según las peculiares condiciones del mercado. Sin embargo, y partiendo de la experiencia empírica, creemos que las indicadas son tipos que han sido utilizados con éxito en un proceso de internacionalización.

El diseño de una estrategia de internacionalización debe ser sencillo y flexible con el fin de permitir ajustes en función de los cambios que experimenten los mercados en el largo plazo. Por ello, con frecuencia, algunas empresas diseñan dos tipos de estrategia para operar en los mercados, sobre todo si la diferencia cultural es significativa, pero aplican una y la otra queda en reserva. No se pueden aplicar ambas al mismo tiempo, salvo quizá en mercados distintos.

3. FORMULACIÓN

Sobre la formulación de un plan estratégico, se han esbozado diferentes criterios sobre la base de las llamadas matrices de cartera, según las cuales las formas de establecer una planificación estratégica se deben estructurar a partir de un índice, más o menos complejo, que sintetice la posición de la empresa en el mercado analizado y las perspectivas de evolución en un mercado dado o propuesto. Tales criterios no han podido explicar nuevos problemas como el campo internacional, caracterizado por la fuerte competencia y la incertidumbre presente en los aspectos financieros y tecnológicos. Ello plantea alterar el acento en la formulación del plan estratégico para que tenga en cuenta los aspectos culturales, de gestión y de organización.

Ansoff es quien más se acerca a la conveniencia de un plan estratégico flexible, menos determinista y, por consiguiente, adaptable a los cambios del comercio internacional y a una fuerte competencia. A partir de su trabajo *Strategic response in a turbulent environment*, se puede concluir que la relación fundamental de la matriz de un plan estratégico, la que liga el rendimiento de la inversión a la cuota del mercado, es la que explica y da contenido a las características del medio ambiente externo y el tipo de ventaja competitiva que la empresa manifiesta con respecto a la competencia internacional.

El plan estratégico, en consecuencia, se traza teniendo en consideración las diferencias precisas no solo entre las variables internas y las del medio ambiente externo, sino también los diferentes niveles de este. Las primeras tienen relación con las preferencias de los directivos respecto de la exportación o, en otras palabras, con la predisposición o la voluntad de exportar, que nosotros llamamos la cultura exportadora y que viene a ser el impulso o la intención de internacionalizar la empresa que se manifiesta como una decisión organizada, es decir, una adecuación de la empresa para operar en mercados externos.

Esta decisión no tiene nada que ver, necesariamente, con el tamaño de la empresa y los buenos resultados que se piensan obtener. No hay una evidencia que indique que el tamaño tenga que ver con el resultado de la operación de exportación. Las ventajas de las grandes empresas se localizan, más que en los beneficios, en la mejor calidad de la dirección, en tanto que las medianas empresas pueden compensar, en buena medida, su posición más vulnerable con una estructura directiva y de organización ágil y cuyos objetivos claramente definidos y admitidos estén orientados hacia la internacionalización. De esta manera, la cultura exportadora, en primer lugar, se ha de formar para los emprendimientos o inversiones foráneas. Ello es conveniente porque se trata de adoptar un cuadro de ejecutivos que se hayan fortalecido y formado en un medio local para que, luego, actúen en otros escenarios y consigan éxitos transaccionalmente mayores.

Siguiendo el modelo usual y aplicado para los casos generales de administración internacional, los directivos de la empresa han de formular una estrategia que refleje los objetivos de la organización. Ello es válido si la empresa se orienta de manera directa a los mercados externos; si usa una estructura de *trading*; si desarrolla una penetración basada en marcas, nombres o gerenciamiento; o si, finalmente, efectúa una inversión directa en el mercado de destino. A partir de ello, podemos concluir que las estrategias de internacionalización deben analizar diferentes aspectos comerciales.

La formulación de la estrategia debe considerar tres elementos desde el punto de vista de la organización de la empresa: el primero es la designación de los funcionarios

que tendrán a su cargo la implementación de la estrategia así como los niveles de decisión; el segundo es la organización misma en sí, es decir, los departamentos y divisiones volcados o comprometidos directamente con la internacionalización; y, finalmente, el diseño de los sistemas con el fin de garantizar que los diferentes niveles administrativos se comuniquen y coordinen con eficacia, e integren esfuerzos y recursos.

Respecto a la organización, tal vez parezca más aconsejable formar departamentos o divisiones con base en el mercado externo, lo que significa que tales unidades se concentren en el consumidor, los productos o los servicios finales específicos, es decir, en síntesis, trabajar bajo el esquema divisional. Sin embargo, en las grandes corporaciones, muchas veces, es necesario combinar o agrupar en un solo departamento funciones o áreas geográficas de mercados. De esa manera, algunas divisiones se agruparían sobre la base de la función gerencial, mientras que otras unidades, dentro de la propia empresa, se aglutinarían por tipos de mercado. Sería una forma híbrida con numeroso personal especializado y varias líneas de actividades. En cualquiera de las dos formas de organización, los mecanismos de coordinación serán necesarios, ya que cada departamento se debe vincular con los otros de una manera ágil y clara.

Por otro lado, en el proceso de internacionalización, hay que trazar diferencias precisas entre las variables internas de la propia estructura de la empresa y el medio ambiente externo, ya que es frecuente escuchar que las circunstancias exteriores solo son relevantes para la empresa en un sentido limitado, pues constituyen también restricciones comunes para el resto de empresas. Sin embargo, ello no es correcto si estamos pensando en un mercado internacional, debido a que las variables del medio ambiente externo tienen una mayor importancia, debido a que pueden facilitar la radicación de inversión de una empresa o ahuyentarla. Un ejemplo es el caso de las inversiones de las empresas Edelnor y Luz del Sur radicadas en el Perú. Dichas empresas tuvieron un medio ambiente externo —el país anfitrión— favorable y tolerante: el gobierno de Alberto Fujimori, que, mediante ley, permitió, con la supuesta intención de promover fusiones, depreciar sus activos y volver a revaluar aquellos que ya tributariamente habían sido depreciados. Se promulgó, así, una norma cuyos beneficios permitían que los activos ya depreciados de las empresas fusionadas recuperaran el valor del mercado. A pesar de que la ley se derogó, las empresas eléctricas, apelando al convenio de estabilidad jurídica celebrado con el Estado, siguieron disfrutando de dicha excepción. Sin embargo, la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) acotó el impuesto a la renta por los períodos no incluidos en la medida de excepción. No obstante, la SUNAT no solo acotó el pago del impuesto a partir del período no incluido, sino que esa acotación, por

28 y 41 millones de soles, respectivamente, significaba que por primera vez, en todo el proceso de privatización de dichas empresas, tanto Edelnor como Luz de Sur pagaran impuestos, ya que nunca lo habían hecho antes pues se habían acogido al régimen de beneficios y estabilidad tributaria establecido por el gobierno peruano para captar inversión extranjera. Adicionalmente, Edelnor se fusionó con una pequeña empresa distribuidora de energía, la que absorbió sus activos devaluados que, luego, fueron aportados y revaluados. Finalmente, el superintendente de la SUNAT fue removido por el gobierno de Alejandro Toledo y eso creó un nuevo medio ambiente conveniente y beneficioso para la inversión chilena de entonces que, como se ve, contó con el apoyo de funcionarios del gobierno anfitrión, aunque el caso también puede ser visto desde el ángulo de la interferencia política. Es, pues, el medio ambiente externo el otro elemento a considerar en la matriz para la radicación de una inversión y, por ello, las empresas transnacionales buscan interferir o accionar con determinados funcionarios en la política del país receptor para crear ese acondicionamiento o privilegio a sus operaciones.

Al formular el plan estratégico se tendrán en consideración tres aspectos fundamentales: la conciencia o la cultura exportadora de sus directivos o ejecutivos, el medio ambiente externo y las características administrativas de la empresa. Adicionalmente y después de conocer esos tres aspectos, se adoptará la decisión de salir al exterior, sea exportando o invirtiendo; luego, vendrá la selección del mercado en donde se piensa actuar y establecer los canales de comercialización; y, finalmente, diseñar el programa de *marketing* internacional.

Esto último obliga a un acopio de técnicas y procedimientos que la práctica empresarial llama las «4P» (producto, precio, promoción y plaza). Esta composición deja afuera elementos como los servicios postventa o la fuerza de ventas, que constituyen, en el área internacional, una ventaja competitiva. Integrar estos elementos dentro del *marketing* internacional requiere, como se ha mencionado, un esfuerzo de coordinación empresarial. Una última cuestión a considerar es la relativa a la clasificación y preponderancia de dichas «4P», sobre todo cuando la empresa está en más de un mercado. Ello es así porque la experiencia ha puesto de relieve que, a excepción de la marca o del nombre, que son parte de la exportación de servicios, la mayoría de las empresas modifica sus actividades entre distintos mercados en lugar de mantenerlas iguales. La mayoría de las empresas latinoamericanas ha elegido la especificidad de las manufacturas como estrategia internacional, aunque ello no excluye que, con la asistencia de sus gobiernos, algunas estén en el nivel de la concentración empresarial para obtener la radicación de inversiones como Brasil y Chile.

4. IMPLEMENTACIÓN

La ejecución de una estrategia internacional suele considerarse como un desafío mucho más complejo para una compañía actuante en los mercados externos que la correspondiente al ámbito estrictamente nacional, ya que los gerentes de una empresa que se internacionaliza deberán diseñar nuevos sistemas administrativos para sus operaciones y para sus ejecutivos que se desenvuelven en medios culturales distintos.

«El diseño de un sistema administrativo obedece a dos imperativos: la necesidad de alinear los sistemas con las estrategias globales de la organización y la necesidad de ajustarse a las características culturales de cada país anfitrión»,⁸ vale decir, adecuar toda la organización dentro de la perspectiva de exportar o invertir en el exterior teniendo en cuenta las particulares condiciones culturales del mercado de consumo y el de los trabajadores o directivos. Cada gerente es la suma de sus experiencias y de su formación, así como también de su cultura, de tal manera que el afán de estandarización tiene un límite dado por la propia cultura del individuo. La percepción del mundo, de la empresa y la filosofía de vida son distintas en los japoneses, en los estadounidenses y en los latinoamericanos, y ello pesa al momento de implementar una estrategia. Los valores y la percepción para actuar varían de región en región y de país en país.

Todo plan solo es bueno si se ejecuta o implementa y alcanza los resultados esperados. Por ello, la implementación involucra adecuar la organización al plan internacional propuesto. Muchas empresas tienen gerentes sin práctica ni formación en comercio internacional. Hay, en esta debilidad, una herencia del pasado sustitutivo de importaciones según el cual las empresas se estructuraban para producir hacia el mercado local; sin embargo, aquellas otras con presencia extranjera en su capital y directivos con estudios especializados están más aptas para involucrarse en negocios internacionales por el intercambio cultural y la experiencia que aportan sus directivos. Es el caso de las empresas que salen del modelo cepalino de sustitución de importaciones y se lanzan a la internacionalización a partir de un plan estratégico. La situación es adicionalmente compleja cuando la estrategia es internacional, pues la implementación del plan supone un cambio organizativo total y una actitud y estructura cultural diferentes, ya que la visión del mercado superará los límites de las fronteras nacionales y abarcará países o regiones totalmente distintos. Todo ello exige un cambio cuantitativo y cualitativo de parte de la administración.

⁸ CERTO y PETER *ob. cit.*, 201.

La experiencia nos dice que quien pretenda producir un cambio en una organización —y el proceso de internacionalización lo es— se encontrará con una resistencia por parte de sus ejecutivos, proveedores y las otras unidades internacionales. Una manera de enfrentarla es ajustar el cambio a las necesidades de los consumidores. Entonces, hay que recurrir a la comunicación y a la educación con los mercados, lo cual significa entender y satisfacer no solo las necesidades específicas, sino la actitud cultural frente a la inversión o frente al producto o servicio. Por otro lado, también se requiere de similar comportamiento en la estructura interna de la empresa para adaptarla a los nuevos desafíos. El gerente internacional ha de tener siempre presente el conflicto potencial entre una decisión internacional en un país específico en donde está actuando y la mejor acción para la empresa como un todo. Las personas que se ven afectadas por el cambio lo aceptarán con más facilidad si se les explica la verdadera necesidad de este y se les mantiene informadas sobre sus consecuencias y beneficios, a que si se guarda silencio sobre las nuevas formas organizativas o se mantienen en secreto. Es mejor aún si se puede hacer que estas participen en el diseño o formulación de la decisión.

Una utilización imaginativa de los recursos de la empresa que se internacionaliza que puede facilitar la innovación y la ejecución de un plan estratégico consiste en crear equipos para el cambio, los que despiertan la emoción y la energía de las personas que los componen. Otra aplicación creativa de los recursos de la empresa consiste en fomentar la existencia de paladines del cambio: se trata de personas comprometidas con la idea del cambio que se encargan que este no se pierda entre los trámites burocráticos y que las actividades se realicen debida y totalmente.⁹

En lo que se refiere a la organización, un soporte importante es la existencia de un departamento de comercio exterior, así como la actuación mediante agencias, representaciones o sucursales en otros países. Los mercados a los cuales se dirige una empresa determinarán la forma de implementar el plan estratégico, ya que este será más impactante cuando se dirija a mercados de países en desarrollo y menos si lo hace a países industrializados.¹⁰

La organización conlleva, pues, un aspecto concomitante a la implementación de un plan estratégico internacional. Esto quiere decir que la estructura administrativa y el personal han de tener el conocimiento del plan estratégico, estar convencidos de él y

⁹ MINTZBERG, QUINN y VOYER *ob. cit.*, 415.

¹⁰ ALONSO y DONOSO 1989, xvi.

estar capacitados para poder implementarlo, lo cual requiere un cuidado en la selección del personal que ejecutará el plan, sustancialmente en el área de comercialización.

No hay, por supuesto, una ley escrita que diga que el equipo administrativo, previamente a la decisión de internacionalización, no pueda conducir el nuevo plan estratégico. Sin embargo, normalmente, el equipo, si ha estado bien afiatado, tiene una actitud y una creencia específica acerca de cómo conducir la empresa, lo cual no siempre es compatible con la nueva misión que se han propuesto sus directivos, por lo que, con frecuencia, es recomendable crear una gerencia internacional o un departamento de comercio exterior e incluir un nuevo personal. Por consiguiente, un plan estratégico internacional requerirá, casi sin excepción, un cambio en la organización y una alteración sustancial en el comportamiento del equipo de administración existente, lo cual demandará de un personal que cuente con las habilidades *ad hoc* para ejecutar el plan estratégico.¹¹

Igualmente, la implementación de la estrategia internacional deberá tener en cuenta el medio ambiente externo y, particularmente, la cultura de los mercados y la de sus trabajadores, pues los estándares financieros, tecnológicos y contables pueden ser similares en diferentes unidades operativas. Sin embargo, la forma de obtener y alcanzar determinados niveles de *performance* depende de cuestiones de valor y percepción del trabajo y del tiempo. De tal manera que, medir el rendimiento de un trabajador como si fuera un estándar, es una ilusión y es algo totalmente subjetivo.¹²

Las empresas que se internacionalizan ajustan sus procedimientos con miras a la implementación de una dirección estratégica. Por ello, el estudio del medio ambiente externo incluye la evaluación de las condiciones y tendencias de los nuevos mercados, que, con frecuencia, muestran idiosincrasias peculiares distintas a aquellas que guiaron a las empresas en sus escenarios nativos. Sus declaraciones de visión y de misión han de ser el faro guía de las decisiones en lo que respecta al tipo y al alcance de su compromiso de internacionalización y deben realizarse sobre la base del análisis del medio ambiente internacional y del doméstico, debido a que, aun cuando estos no son extrapolables, inciden en las políticas de internacionalización.

¹¹ MINTZBERG, QUINN y VOYER *ob. cit.*, 436.

¹² CERTO y PETER *ob. cit.*, 203.

CAPÍTULO VI

INTERNACIONALIZACIÓN E INTERESES NACIONALES

Una de las cuestiones más fascinantes de indagación académica sobre las relaciones entre los pueblos y la forma como el proceso de globalización ha impactado en el comportamiento de las personas es el de la cultura, ya que el proceso de estandarización internacional pretende homogenizar a todos los países para facilitar la acción de las grandes transnacionales, que consideran al mundo como un solo mercado, y, por lo tanto, las técnicas de segmentación o diferenciación de los productos se convierten en un obstáculo o generan costos adicionales a la producción internacional. Este concepto de cultura es válido tanto para la cultura de los pueblos o los mercados como para la cultura empresarial. Sin embargo, como nuestro interés es el campo internacional, nos desenvolveremos apreciando el tema en cuanto a la cultura de los pueblos o de los países de manera particular y la forma en que esta es afectada por el crecimiento del comercio y la inversión extranjera.

1. EL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

Después del período histórico del decenio de 1980, marcado por la crisis de la deuda, el Institute for International Economics diseñó, en 1989, lo que se conoce como el Consenso de Washington, elaborado por John Williamson y constituido por un conjunto de diez reglas económicas y políticas aplicadas a los países de América Latina y que se pueden resumir en una frase: *Libre mercado y solvencia monetaria*. A partir de este, las naciones latinoamericanas liberalizaron, con más o menos entusiasmo, sus mercados, privatizaron sus empresas públicas, crearon un marco incentivador de la inversión extranjera y el Estado dejó de ser promotor y actor de la economía. El Consenso propició que las reglas comerciales, financieras y tecnológicas se estandarizaran y las corrientes

de inversión empezaron a circular libremente gracias al extraordinario desarrollo de la teleinformación dentro de un proceso llamado globalización o mundialización.

La globalización económica va acompañada de una doctrina redentora de la economía que un conjunto de economistas, políticos y profesores universitarios ha llevado al rango de una estructura política: el neoliberalismo, cuya tesis fundamental es basar el fin y meta del bienestar de la sociedad en el mercado. En consecuencia, cualquier interferencia del Estado y la sociedad es mala y, a veces, incluso, se afirma que es contranatural al desarrollo del hombre. Se ha expuesto la globalización como un modelo de validez universal aplicable uniformemente a todas las naciones y, en consecuencia, a todas las culturas de manera estandarizada y similar, lo que conlleva también una concepción política y, más aún, un tema filosófico.

A partir de esta idea, de los trabajos de Milton Friedman y del modelo de equilibrio diseñado por Marie Esprit Leon Walras, algunos gobiernos de América Latina, como los de Argentina, Chile, Perú y Guatemala, elaboraron sus políticas de gobierno bajo la influencia del neoliberalismo desde el decenio de 1990. Así, las líneas fundamentales de muchos gobiernos latinoamericanos, bajo el aliento y estímulo del Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Organización Mundial del Comercio (OMC), fueron la liberalización del comercio, la apertura traumática de las importaciones, la protección y aliento de la inversión extranjera, la privatización de las empresas estatales, así como gobiernos estables, fuertes y eficientes y una estructura financiera poderosa. Es lo que podríamos llamar ahora la nueva libertad impuesta y no conquistada: la libertad absoluta del capital, que se impone por encima de los hombres y de los estados con el criterio de que lo eficiente es orientar la riqueza a quien pueda generarla de manera abundante.

La globalización económica tiene como sustento la llamada teoría del bienestar y del equilibrio general diseñada por Walras, quien, en 1870, sostuvo que el mercado es aquel lugar donde concurren los operadores para efectuar sus negocios bajo la supervisión del subastador, quien representa la infraestructura pública que facilita tales pacíficas transacciones evitando el uso de información privilegiada, el monopolio y los delitos contra la fe pública para que funcione plenamente dicho mercado. Sin embargo, la comprobación empírica demuestra todos los días que un mercado así de perfecto no existe y menos en el área internacional, donde los países establecen medidas proteccionistas, entregan subsidios a sus empresas y establecen barreras técnicas.

Por otro lado, los mercados actúan como redes a través de las cuales circulan flujos financieros, corrientes de inversión y tecnologías por la acción de intermediarios financieros como los bancos, los agentes de bolsa, los mercados de futuros y *broilers* dentro de una estructura legal que los alienta y un Estado que resguarda los derechos de tales intermediarios. Por ello, hoy en día se habla, en el campo de la ciencia de la administración, de redes de producción, distribución y suministro. Así, en los mercados interactúan las empresas, los intermediarios y el Estado y se diferencian únicamente por el contexto histórico y cultural en el que dicha acción tiene lugar. Lo que se transa en dicho mercado —según Walras— son bienes físicos; queda a un lado la tierra y la mano de obra.

Esta teoría neoclásica se tiende a aplicar de manera global a todos los países, independientemente de su contexto cultural y su nivel de desarrollo económico y tecnológico, articulando tres medidas específicas: la desregulación de todos los procesos productivos y comerciales, de tal manera que cualquiera puede importar en una estructura arancelaria plana, sin escalas y sin prohibiciones; la privatización de las empresas públicas; y, finalmente, la eliminación de los controles de precio, incluyendo las diferencias de los tipos de cambio monetario con el fin de fortalecer el dólar como medio de pago internacional.

La caída del muro de Berlín favoreció la idea beneficiosa y paradigmática de esta globalización económica. Libre de la amenaza de la dictadura del proletariado, el sistema financiero se empeñó en imponer la dictadura de la oferta y la demanda. Repentinamente, la participación de los trabajadores en la creación de riqueza es presentada como una concesión de los tiempos de la bipolaridad. En tanto, el neoliberalismo económico empieza a destruir al propio Estado y la estabilidad democrática. La velocidad de la acumulación del poder político en manos de gobernantes que facilitan las decisiones del sistema financiero, así como la acumulación inextinguible de riqueza en pocas manos y el aliento de una cultura meramente especulativa, con el consiguiente desprecio de la cultura productiva, ha empezado a corroer las instituciones sociales intermedias.

Lo paradójico es que esos mismos estados complacientes con este modelo neoliberal se encogen constantemente. Y si los gobiernos de América Latina solo apuntan a los imperativos de una economía donde lo gravitante sea la competencia, la calidad y la competitividad basada en un dominio de los más poderosos, toda la estructura política se tornará en una farsa, en una demostración de impotencia. Así, pues, la globalización económica se convertirá en una emboscada para la libertad democrática, ya que el

privilegio de las grandes unidades productivas impondrá estructuras monopólicas u oligopólicas en perjuicio de las otras con menor influencia.

Esta globalización económica va unida a una alteración en la cultura que pretende fijar la idea de que la única felicidad terrenal es el estilo de vida del automóvil americano, la distracción de Disney World, el alimento McDonald's y la imagen de la televisora MTV. La creencia que el mundo es un solo mercado, similar a cualquier otro y en el cual se intercambian pacíficamente los bienes y servicios, así como la idea que los países industrializados están alentando el surgimiento comercial de los latinoamericanos, parecen ser solo palabras huecas, sonoras pero sin contenido.

Hoy, el modelo neoliberal es cuestionado en el mundo académico, principalmente en la Universidad de Stanford, donde un grupo de economistas dedicado al análisis institucional competitivo señala que no existe un sistema económico atemporal y universal dotado de valores normativos y que su aplicación mecánica no resulta eficaz en todas las economías o países. Por el contrario, debe reconocerse la existencia de múltiples sistemas económicos; proceder al análisis de sus orígenes y su desarrollo histórico, así como al balance de sus éxitos y sus fracasos y analizar la posibilidad de obtener beneficios económicos a partir de tal diversidad o de sus ventajas comparativas.

La visión lanzada por el futurólogo canadiense Marshall McLuhan de una aldea global y del mundo como un poblado homogéneo no se ha cumplido de ninguna manera. Basta ver cuán poco el mundo se ha integrado. Es cierto que la globalización de las comunicaciones funciona efectivamente y es posible que, en tiempo real, millones de personas estén prendidas de las redes de televisión viendo el mismo programa, con las mismas imágenes y los mismos conceptos. Sin embargo, es difícil esperar que ocurra un intercambio de mutuos intereses o un mejor entendimiento entre los pueblos. La proximidad y la simultaneidad creadas por los medios de comunicación masivos a los cuales se puede tener acceso a través del cable e Internet no han conseguido crear una comunicación cultural y, mucho menos, una adaptación económica.¹ Por ello, la fuerza representada por el sistema financiero y las empresas transnacionales busca imponer sus modelos y prácticas por medio del comercio internacional y las inversiones, lo cual afecta la cultura buscando estandarizarla, deteriora el medio ambiente y sume en la miseria a millones de personas que miran, todavía sorprendidos, los bolsones de opulencia de las grandes ciudades.

¹ MARTIN y SCHUMANN 1999, 37.

«Este planeta está lejos de convertirse, con el actual modelo de globalización transnacional, en una “aldea global” que integre a todas las naciones en la prosperidad y en el respeto de la ecología; va, más bien, en el camino de ser una colección de *ghettos* planetarios de gente próspera que son consumidores de la economía global, que comparten el mismo estilo de vida y de destrucción ecológica».² Este es un fenómeno que no ha sido apreciado todavía en su exacta dimensión por el campo académico a pesar que su manifestación es antigua y que, para América Latina, empezó desde que los colonizadores españoles y portugueses impusieron patrones culturales, comerciales y estilos de gestión sobre los pueblos nativos y sobre las organizaciones de los nacientes criollos. Basta recordar el primer encuentro de Francisco Pizarro, el cura Vicente Valverde y Atahualpa en la tarde triste del sábado 16 de noviembre de 1532, cuando los primeros impusieron al segundo y a su pueblo una nueva cultura.

Sin la dimensión cultural es muy difícil impartirle coherencia a una lectura del mundo contemporáneo en el cual el nacionalismo, la religión y los conflictos interétnicos tienen una influencia equivalente a los aspectos internacionales y seculares.

Los modelos de economía política y de relaciones internacionales actualmente vigentes no pueden por sí solos explicar, dar sentido y proponer políticas orientadas a la solución de los problemas multidimensionales que hoy enfrentamos.

En el ámbito político, los cambios en la cultura inciden tanto en la política internacional como en la forma, valores, actores y mecanismos de la vida política interna de los países industrializados y en desarrollo. Así, por ejemplo, amplios flujos migratorios provenientes de otras culturas han modificado las situaciones socioculturales, políticas y económicas de muchos europeos y de los Estados Unidos.³

La idea clave, entonces, para entender el cambio cada vez más fluido y cercano de las operaciones de comercio internacional, no es englobar todo el mercado bajo reglas únicas y uniformes, sino admitir, reconocer y respetar la diversidad, la interacción de los operadores en los diferentes mercados y la reciprocidad en el trato, es decir, reconocer la existencia de otras culturas y distintos procesos, así como de etapas en el desarrollo de los países, con el fin de evitar la colisión de actitudes y sentimientos.

La globalización económica no ha logrado estandarizar la cultura, la religión ni los sentimientos y, por ello, el impacto que recibe del comercio y la inversión pueden suscitar, cuando ya no lo han hecho, serios conflictos o nuevas desavenencias entre los pueblos.

² DE RIVERO 2001, 113.

³ MONETA 1996, 2.

La dinámica de los flujos de inversión y el comercio ha erosionado la unidad cultural de las naciones latinoamericanas y de otras naciones del mundo. Ya en 1968, Charles Kindleberger decía que «La diferencia entre comercio interregional y el internacional consiste en que el comercio entre regiones es un comercio dentro del mismo grupo, en tanto que el comercio entre países tiene lugar entre diferentes unidades de cohesión», entendiendo como tales a esa fuerza centrípeta que une a todos los ciudadanos de un mismo país y que, usualmente, es esa identidad u orgullo nacional de pertenecer a una sociedad. «Esta cohesión del grupo nacional ayuda a explicar las diferencias nacionales en gustos y costumbres pues son como los divisores del mercado nacional». Y que es una realidad palpable que busca defenderse y, en ocasiones, demuestra desconfianza a la acción externa.⁴ Hay, pues, una diferencia tangible cuando el comercio se extiende a otras áreas geográficas, precisamente porque transcurre dentro de espacios culturales bastantes diferenciados.

Pese a su activa participación en la globalización de la economía, ni Corea ni Japón parecen vivir la cultura mundializada que anuncia Occidente. Al contrario, el nacionalismo moderno en China, Corea, Japón y Vietnam tiende a invocar razones biológicas para sustentarse. Nutrida por el culto confucionista a los antepasados, la idea de linaje es proyectada a escala del país para definir la nacionalidad como una esencia lírica y superior. Obviamente esto da lugar a un «orgullo» racista y a un rechazo total a la unión y a la procreación con personas de otras nacionalidades, en aras de mantener la «pureza de sangre», especialmente en Japón, Corea y Vietnam, países cultural y étnicamente homogéneos. Estas experiencias asiáticas de la modernidad concebidas simultáneamente como adopción de la técnica occidental y mantenimiento de la tradición se enrumbarían por un derrotero que combina avances económicos, integración regional y reciclamiento de identidades.⁵

Paradójicamente, en las naciones industrializadas y creadoras de la gran tecnología, la tradición y el pasado se refrescan continuamente a través de libros, películas y series de televisión que se renuevan anualmente con el fin de perpetuar la línea viva de todas sus generaciones, en tanto que esos paquetes y enlatados televisivos se comercializan en las naciones en desarrollo afectando, cuando no fragmentando, sus líneas culturales y empujando a esos retazos divididos a refugiarse en el fundamentalismo religioso, el

⁴ KINDLEBERGER 1979, 10-11.

⁵ PROTSEL 1999, 46.

nacionalismo racista y algunos atavismos tribales. Cuando los pueblos pierden ese sentimiento de pertenencia que les da precisamente identidad, se les está empujando al radicalismo, la agresión y el rechazo de todo aquello que los desnaturaliza. Y ello no hace bien ni al inversor ni al anfitrión, pues produce radicalismo, cuando no violencia.

De esa manera, la globalización económica y el intercambio tecnológico y de medios de información, como bien señala Samuel Huntington, están fragmentando a las sociedades y separando a las gentes de sus antiguas identidades locales al mismo tiempo que debilitan a la nación y, por ende, al Estado como un elemento de cohesión y de identidad cultural. El intercambio de los pueblos originado por el comercio y la telecomunicación intensifica la conciencia de civilización y, en consecuencia, las diferencias entre los distintos tipos de civilizaciones que concurren al mercado, así como también hace posible apreciar o resaltar lo que hay en común dentro de cada una de ellas.⁶ Tales diferencias plantean escenarios y situaciones nuevas que, con frecuencia, facilitan el intercambio de mercancías y servicios o el establecimiento de empresas transnacionales.

Los países, a su vez, reaccionan frente a estas circunstancias por medio de dos argumentaciones distintas con respecto a la globalización, sea por el lado de los países industrializados, que la ven benéfica y hasta prodigiosa, sea por el lado de los latinoamericanos, que recién han empezado a cuestionarla con el temor inicial de enfrentarse a muchos de sus gobiernos autoritarios pero eficaces en imponer sus modelos económicos. Lo cierto es que tanto unos como otros perciben que hay un desorden en el comercio internacional, ya que el crecimiento se ha concentrado en los que ya eran más poderosos, que, trágicamente, están siendo subsidiados por los que tienen menos, quienes, tal vez, incluso lo están haciendo con su propia vida. La inversión extranjera directa, a su vez, se ha orientado únicamente hacia el sector primario, al de servicios y al financiero, sin que la gran mayoría de los pueblos latinoamericanos haya recibido beneficio, pues no se ha fortalecido el sector secundario, el de las manufacturas. Sin embargo, cuestionar la globalización económica o mostrar sus resultados negativos no significa oponerse, porque, al fin y al cabo, América Latina ha vivido un proceso de globalización desde la Conquista, en el siglo XVI, hasta nuestros días, en el cual se han dado, entre otros hechos, los intentos ingleses, holandeses y franceses por dominarla, muestra palpable en el caso de las Guayanas.

Sin embargo, también en los países desarrollados la globalización económica ha ocasionado desocupación, crisis cambiarias y monetarias. Hay una seria tensión entre

⁶ HUNTINGTON 1993, 25.

los inmigrantes anónimos en Europa y los Estados Unidos de América y las sociedades de los países que los reciben, lo que constituye un problema interno y económico, pues son una fuerza de trabajo necesaria. Ello demuestra su debilidad para resolver el problema del bienestar general. Tal vez, entonces, es necesario replantear el proceso admitiendo que, al mercado concurren agentes desiguales, lo que evitaría fricciones y desasosiego entre los pueblos. Es decir, reconocer la coexistencia de la universalización o globalización, o lo que la doctrina social de la Iglesia llamaba, desde el siglo XIX, unidad dentro de la diversidad.

El Foro Social Mundial, surgido en Porto Alegre (Brasil), persigue explicar y canalizar el proceso de globalización con el fin de construir alternativas económicas para intercambiar experiencias que ayuden a fortalecer el flujo comercial entre la región y los países industrializados, así como incentivar la participación de los trabajadores, los empresarios, la sociedad civil, los consumidores y los exportadores. Los nuevos intereses son la elaboración de políticas que promuevan el desarrollo humano; la formulación de propuestas para democratizar organizaciones como la OMC, el FMI, el Banco Mundial y el BID; el análisis de la influencia de las transnacionales en las comunidades locales; y el diseño de propuestas de desarrollo sostenible para erradicar la miseria, el analfabetismo y proteger el medio ambiente. Este foro se estructura para hacer frente a ese proceso de estandarización de la cultura, las costumbres y los sistemas de valores en el que una de las repercusiones más sensibles la podemos encontrar en el imaginario social, en donde subyace la idea de que se han borrado las fronteras nacionales y, por lo tanto, perdido vigencia el derecho de los pueblos a ejercer soberanía sobre su patrimonio cultural, entendido este como bienes y recursos materiales, lengua, historia, formas de organización social, creencias y valores, cuyos defensores son calificados como retrógrados y contrarios al progreso.⁷

Todo país no solo tiene sino que requiere de cultura para poder enfrentar el desarrollo y lograr metas compartidas. Se requiere una cultura construida por sus hombres y mujeres, por la nación y para ella, una cultura que haga del esfuerzo y el sacrificio un elemento que conviva con el deseo de una vida terrena más justa y solidaria. Ese contenido nacional de la cultura ha recibido fuertes objeciones, pues la modernidad comercial e industrial invoca ideas universalistas de producción, de racionalización y de mercado antes que la idea de nación. Y numerosas élites dirigentes se han empeñado

⁷ FOO KONG DEJO 1997, 1.

intensamente en insertar a sus países dentro del proceso de internacionalización; sin embargo, para hacerlo, han combatido ciertas formas de vida social y cultural, para lo cual se han rebelado contra el nacionalismo.⁸

Para algunos autores como Richard H. Brown, el concepto de identidad no tiene ninguna solidez y «[...] se parece más a una pila de papas fritas en hojuelas sobre una mesa cercana a una ventana que a una unidad sólida, inmovible. Una vez que la ventana se abre y la brisa de la posmodernidad entra, las hojuelas de la identidad vuelan por los aires y se rompen en pedazos».⁹ Y, al no existir una identidad, es conveniente encontrar nuevas vías para estudiar la cultura y la globalización. «La globalización, convertida en el discurso dominante de esta época, ha sustituido el concepto de nación por el de mercado mundial, el cual es hoy el nuevo dogma sobre el que descansa una decimonónica racionalidad destinada a legitimar la iniciativa privada y la voraz competencia desatada al interior del capitalismo desarrollado en esta guerra comercial de fin de siglo por un nuevo reparto de mercado».¹⁰

La mayor crítica que se puede hacer a la globalización económica es el intento de querer imponerla como un hecho incontrovertible, inevitable e inexorable de los tiempos, que debe admitirse en toda su extensión, y, frente al cual, solo resta amoldar la cultura de nuestros pueblos a los estándares de gestión, estilos comerciales y modelos contractuales de las grandes transnacionales que pretenden sustituir al Estado como administrador del bien común. Más aún, se pretende hacer creer que este es un fenómeno nuevo, reciente y producto del desarrollo tecnológico. En tanto tal, sería un hecho de los tiempos que debe ser reconocido y admitido, pues, resistirse a él, sería luchar contra la modernidad y las nuevas tecnologías e impedir un nuevo desarrollo.

Sin embargo, el intento de unificar el mundo bajo patrones estandarizados y únicos, a los cuales todas las culturas deben adherirse, no es nuevo ni moderno. Ello aparece desde que las civilizaciones intentaron vincularse y comunicarse, aunque algunos estados poderosos, en algún momento histórico, no lo hicieron. Ni Roma ni el Imperio otomano, como tampoco el Imperio incaico, intentaron estandarizar la cultura de los pueblos que dominaban y, cuando lo intentaron, encontraron pronto violenta resistencia.

⁸ TOURAINE *ob. cit.*, 137.

⁹ BROWN 1999, 123.

¹⁰ FOO KONG DEJO *ob. cit.*, 1.

Creyendo que los puentes de relación entre las culturas implican el establecimiento de patrones y prácticas comunes entre ellos, se han realizado esfuerzos para estandarizar no solo los mecanismos de producción, comercialización y de administración, sino también la cultura de los pueblos con resultados no siempre alentadores y, por el contrario, conflictuantes, cuando no estériles. Muchos de los nuevos y recientes conflictos, como tal vez los futuros, están ligados a las externalidades negativas que generan la solidez, fortaleza e irreductibilidad de los grupos de presión, sean empresariales, políticos o económicos, que interactúan en el ámbito comercial, ya que buscan imponer sus prácticas decisorias en cuanto a apertura de mercados, inversión directa o transferencia de tecnología, y soslayan el sentido de cooperación que debe existir con grupos como los consumidores, las otras empresas o las entidades sociales, por no mencionar ya el espíritu de solidaridad o reciprocidad internacional. La posesión de las inversiones y la tecnología hacen a aquellos grupos, conglomerados de empresas o instituciones financieras internacionales menos maleables o adaptables a los países en los que operan. Generalmente, actúan aislados de toda influencia del medio ambiente nacional y el corto plazo los hace imponer rápidos esquemas de apertura de mercados, privatización o nuevos centros de explotación de recursos naturales, para lo cual violentan las costumbres y estilos de vida de miles de personas que han vivido cientos de años bajo determinados patrones.

La vertiginosa acción de tales grupos y esquemas no solo se hace inflexible, sino, con muchísima frecuencia, de manera intolerante, pues se desenvuelven dentro de lo que llamamos la fase de la penetración cultural, lo que precipita la respuesta de otros grupos sociales que contrarrestan tales actitudes con similares expresiones de violencia, cuando no de odio. Tal imposición de prácticas, estilos y modelos de desarrollo ha circulado hoy en día velozmente por el vertiginoso camino que brindan las telecomunicaciones a todos los países sin excepción. Empero, tal proceso de globalización no es reciente ni novedoso.

El primer gran esfuerzo de globalizar la medida del tiempo, a través de los calendarios anuales, fue el trabajo del Papa Gregorio VII, quien diseñó el calendario que lleva su nombre como un patrón de medida para todo el mundo. Empero y a pesar de los muchos siglos que tiene dicho calendario, este rige únicamente para la cultura occidental y cristiana, ya que dicho ordenamiento convive con el calendario judío, el árabe y el chino o asiático. Es decir, coexisten cuatro calendarios en el mundo y el gregoriano, a pesar del tiempo, es usado únicamente por un tercio de la humanidad. Otro intento de globalización fue el esperanto, que buscó abrirse paso como una lengua común y

universal para toda la humanidad y fue un fracaso. Incluso, el esfuerzo de universalizar el sistema métrico decimal, a pesar de los trabajos de la International Standard Organization (ISO), que ya tiene cerca de cincuenta años, es una tarea con limitados éxitos, pues el propio centro del poder industrial, los Estados Unidos de América, se resiste a utilizarlo plenamente y, por ello, muchos de sus productos están medidos en yardas, pies o pulgadas y sus pesos son expresados en *bushels*, libras o quintales. De esta manera, se puede constatar que el fenómeno no es nuevo ni redentor ni ecuménico.

Paradójicamente, lo más universal que ha creado el hombre es el drama y la tragedia humana, que, siendo historias individuales y específicas de una realidad geográfica concreta, pueden ser entendidas y comprendidas en todas las latitudes y culturas. Por ello, en la literatura universal, las obras verdaderamente universales son aquellas del drama humano local. ¿Acaso no es local *El ingenioso hidalgo don Quijote de la Mancha*? Sin embargo, es una cosmovisión de las necesidades espirituales y materiales, de los ideales y los hechos prácticos. ¿Acaso no es local *Edipo Rey*? Sin embargo, es inmensamente humano y sin fronteras, como son los traumas de la infancia y la relación entre madre e hijo. ¿Acaso no es una historia de un reinado específico y temporal *Hamlet*? Empero, su drama y duda metafísica son plenamente comprendidos y entendidos por todas las culturas y los hombres en todos los tiempos.

Hay, más bien, en América Latina, como señalan Juan Carlos Moneta, Eisuke Sakakibara, Herminia Foo Kong Dejo y Javier Protzel, un intento claro de homogenización cultural a partir de las empresas transnacionales, las grandes cadenas de televisión y las referencias de marcas y nombres comerciales. Ese propósito encuentra un punto de colisión con las civilizaciones, historia y cultura latinoamericana, ya que presenta diferencias étnicas, tecnológicas, de patrones de consumo y de sentido de la vida. Por ello, reaccionan de manera diferente ante la actuación o imposición de marcas, modelos, sistemas de comercialización o radicación de inversiones.

Las grandes inversiones y las empresas transnacionales penetran en la cultura de los países importadores o receptores de inversiones a través de una serie de

[...] instrumentos y prácticas que afectan de distinta manera y grado los contextos político, económico y cultural nacionales y locales. Luego de su procesamiento, esos elementos son remitidos en un diálogo conflictivo de contenidos y acciones concretas relativas al mercado, la democracia, el libre desarrollo, la soberanía, los derechos humanos, el desarrollo, el fundamentalismo, etc.¹¹

¹¹ MONETA *ob.cit.*, 6.

Hay, pues, una penetración cultural por parte del inversor extranjero sobre el país anfitrión y, cuando ella se va extendiendo o alcanza altos niveles de aportación, es natural que se dé una interferencia política, ya que esa influencia de prácticas y usos empresariales requiere de su acatamiento por parte de los funcionarios de las empresas y plena aceptación por parte del consumidor. Entonces, ese diálogo conflictivo termina no siempre en un mutuo acuerdo, sino en una supremacía del poder económico sobre el poder político utilizando, para tal fin, para culminar tal diálogo conflictivo, cuanto recurso sea posible, ya que, en la mayoría de los casos, de la suerte de las inversiones en el exterior puede depender el resultado exitoso de la empresa matriz y la economía del país inversor.

Para contrarrestar y superar tal situación, el Estado receptor o importador solo tiene ante sí una política de modernización urgente de su aparato industrial, empresarial y académico que preserve los lazos y vínculos culturales que le dan ese carácter peculiar de nación. Muchos países, como Francia, Japón, Alemania e Italia, han asociado la modernización con la restauración y revaloración de su cultura nacional.

El nacionalismo es la movilización del pasado y de la tradición puesta al servicio del futuro y de la modernidad. El nacionalismo expone la cultura o las culturas de su territorio o los vientos de la modernidad y de la nacionalización, pero también construye un ser nacional más modernizador que moderno y tanto más apegado a sus orígenes y a sus tradiciones cuanto más alejado está el país de los centros de modernidad y cuanto más amenazado se siente por un imperialismo extranjero. La nación no es la figura política de la modernidad, la nación es el actor principal de la modernización, lo cual quiere decir que es el actor no moderno que crea una modernidad cuyo control tratará de conservar al tiempo que aceptará perderlo parcialmente en provecho de una producción y de un consumo internacionalizados.¹²

El nacionalismo puede describirse como «una fusión de patriotismo con una conciencia común» o como «la identificación del individuo con su grupo al cual le brinda su suprema lealtad».¹³ Dicha lealtad es la que se resalta en las empresas para fortalecer la gestión de sus ejecutivos y es la que se reconoce para fomentar la cooperación empresarial. Por ello, muchos trabajos la destacan. Al respecto, Richard Hays, Christopher Korth y Manucher Roudiani, concluyen lo siguiente:

El nacionalismo no es una fuerza negativa [...] por el contrario, es un sentimiento y un espíritu que puede ser útil a un país en particular y debe ser reconocido y adaptado

¹² TOURAINE *ob. cit.*, 137-138.

¹³ HAYES 1964, 2.

para la empresa internacional. En muchos países desarrollados el espíritu nacionalista es particularmente elevado y puede estar acompañado por un sentimiento intenso de lealtad interna y aversión a cualquier cosa fuera de las fronteras nacionales (verbigracia una empresa extranjera).¹⁴

Todo ello sintetiza los términos culturales de una nación frente a los desafíos de la globalización, según los cuales no se trata de impedir el flujo beneficioso de los intercambios, sino de adecuar un país y un Estado a todo lo que significa modernidad y tecnología para, manteniendo sus características individuales, enfrentar, con entendimiento, los embates de una globalización económica, la influencia de la inversión, y la acción de las transnacionales que pretenden estandarizar y homogenizar ciudades, naciones y culturas. Tal intercambio debe darse dentro del principio de solidaridad internacional, bajo criterios de justicia y equidad entre las naciones que participan del comercio internacional y recordando aquel viejo axioma que señala que hay que respetar la diversidad para conseguir la unidad de un intercambio pacífico y beneficioso para los pueblos que buscan su legítimo desarrollo nacional.

1.1. Impacto del comercio

El comercio de bienes y servicios, la inversión y la tecnología no pueden ser apreciados como elementos autónomos y aislados dentro del comercio internacional, debido a que juegan un papel decisivo en la vida de los pueblos, en su cultura, el desarrollo económico de los países y, finalmente, en el bienestar de sus habitantes.

Ello implica reconocer que el comercio internacional y la inversión no pueden agotar lo real ni encerrar su objeto en paradigmas de librecambismo o proteccionismo. No se pueden apreciar solo como una actividad independiente o autárquica, ya que sus posibilidades y limitaciones están dadas por la cultura de cada pueblo. Han de apreciarse en una dimensión mayor y dentro de una teoría de carácter interdisciplinario. Se requiere una concepción integradora más allá de la consideración de parcelas, puesto que es un proceso dinámico que involucra elementos sociales, medio ambiente (ecología), usos y prácticas de los operadores, historia, patrones institucionales y reglas y normas internacionales en medio de sistemas culturales distintos. La constatación de estos elementos nos permite afirmar que hay una real expresión de la ecuación comercio internacional-inversión-cultura, cuyos elementos interactúan entre sí, y que

¹⁴ HAYS, KORTH y ROUDIANI 1974, 103.

debe ser estudiada tanto por los países inversores como por los receptores, con el fin que el costo de los incentivos a la inversión no perjudique la identidad cultural de los pueblos ni su soberanía.

El derrumbe de las ideologías políticas y el unipolarismo ha dado origen al fortalecimiento de las teologías y del nacionalismo, que aparecen como una necesidad de los hombres y los pueblos que buscan llenar el vacío de sus inquietudes por el bienestar, la libertad y el sentimiento de solidaridad.

Los consumidores son seres humanos a los cuales se les ha querido aislar como si fueran una especie que debe ser observada como un subtipo en la economía de mercado que actúa en función de categorías teleológicas a tenerse en cuenta cuando un grueso volumen de las inversiones foráneas se radican en un país, ya que los seres humanos determinan, en considerable medida, su propia evolución —a pesar de las influencias del *marketing* y de la publicidad— a partir de su capacidad natural de crear su propio medio sociocultural, pues el hombre es, por esencia, un creador de espacios y de imágenes.

El mayor o el menor volumen de las exportaciones o las inversiones nos puede indicar el grado de crecimiento económico de un país, pero también nos indica el rasgo de las relaciones culturales, así como también —en un nivel mayor de su desarrollo— de las estructuras políticas, ya que operan como factor influyente de la vida social. Suscitan también cambios en las fuerzas productivas, en el volumen del excedente económico, en los centros de capacitación y de educación, en suma, en el proceso cultural y político, afectando la forma de organización y el funcionamiento de la propia economía.

La cultura es, pues, un universo complejo y sus elementos constitutivos no son reflejos sino situaciones específicas que se construyen en función de nuevas situaciones y exigencias de las instituciones sociales intermedias y de los propios individuos. Estos actúan en uso de su libertad discriminando y optando en función de los intereses, los prejuicios y los objetivos que se tracen. Ello los puede llevar a rechazar su propia herencia cultural, pero también a admitir o invalidar innovaciones, incluso a remodelar las normas de conducta, así como a ignorar algunos elementos básicos de su referente histórico, reafirmarlos o crear otros.

1.2. La internacionalización y la cultura nacional

La primera reflexión sobre la cultura de los pueblos la hace Juan Luis Vivas, quien, en el siglo XII, publica su obra *De Tradendis disciplinis*, en la que hace referencia al sentido espiritual, anímico y vital de la cultura de un pueblo. Este pionero esfuerzo es seguido

por Francis Bacon, quien, influenciado por los principios de la Reforma, le añade al análisis un elemento ético y concluye que la ética era, más bien, un mecanismo o un instrumento para lograr la felicidad del hombre. En los planteamientos de los dos autores, está la constante de lo espiritual que nosotros visualizamos como el elemento de la cultura y que llevó a Voltaire y Montesquieu, en el siglo XVIII, a considerar el espíritu de los pueblos o el espíritu de las leyes como el impulso que organiza a los hombres en una vida orientada hacia el respeto de las reglas de la comunidad, lo que posibilita, a su vez, una convivencia de las diferentes esferas de organización social y del Estado. Así, la cultura no solo es un conjunto de valores y sentimientos, sino, también, una expresión objetiva y tangible de cómo son las actitudes y las costumbres que deben ser ordenadas y respetadas por los diferentes individuos en la sociedad.

En la medida en que es un objeto complejo, la cultura está conformada por varios elementos: estilo de vida, religión, referencias históricas, sentido de trabajo y de la riqueza, percepción del tiempo. Estos marcan una dirección en las personas, los grupos sociales y las naciones. Y todos ellos atraviesan y están presentes en el proceso del comercio internacional y la radicación de inversiones.

La cultura subyace en la confianza o desconfianza que tienen los operadores cuando actúan separados por grandes distancias, así como bajo el impulso que los lleva a buscar un intermediario que los ayude a superar y despejar esas sospechas y dudas. También actúa en el sentido de patria y en el nacionalismo, e, incluso, en la predisposición o no de realizar emprendimientos conjuntos con personas y sujetos pertenecientes a otros grupos y espacios. Las relaciones entre el proceso evolutivo del comercio internacional y la cultura, tal como lo hemos explicado, son estrechas y abundantes. Y son resaltadas o potenciadas cuando este se hace cada vez más intenso y frecuente, ya que, en la medida en que los países escalan etapa por etapa en el desenvolvimiento del comercio internacional, se van presentando áreas de fricción, pues la competencia exagera los comportamientos ya que las unidades productivas buscan, naturalmente, dominar los mercados y tienen intereses distintos y, en definitiva, culturas distintas.

Las relaciones de intercambio frecuente, individual o colectivo, pueden, paradójicamente, ocasionar irritaciones, aunque también acercamientos y afinidades. Los estudios médicos y psicológicos dicen, por ejemplo, que dos personas, cuando conviven y participan activamente en algo por más de cuatro horas, terminan con desavenencias entre ellas, cuando no en situaciones de conflicto. Por eso, a veces, son recomendables los silencios y las ausencias para revalorar las relaciones. Entonces, si, al fin y al cabo, la demanda, según las leyes del mercado, no es más que la suma de las demandas

individuales, debemos concluir que la más estrecha relación comercial internacional y la inversión pueden llevarnos a áreas de controversia, que pueden ser mayores si los operadores no tienen la misma actitud de respeto hacia las cosas ni comparten con la comunidad adonde llegan o invierten las mismas costumbres, historia y predisposición cívica. En ese sentido, los elementos culturales de una sociedad inciden fuertemente dentro del proceso del comercio internacional, sea que se actúe como exportador o inversor, sea que se desenvuelva como importador o receptor del ahorro externo, ya que ellos pueden ser un factor limitante o un generador de confianza.

Los empresarios, hombres al fin y al cabo, son producto de su herencia genética y de una visión de la vida. Sus códigos culturales y éticos son parte de los recursos productivos de la sociedad y una expresión de ella.¹⁵ Cuando estos códigos coinciden con los de los operadores internacionales, la relación tiene un resultado fructífero; en caso contrario, se originará un malestar social que, en el mediano plazo, afectará al inversor del exterior, aunque lo mismo puede suceder con empresas estrictamente nacionales.

El sistema educativo, los libros de historia, la prensa —sobre todo televisiva— y las universidades influyen en la formación y consolidación de patrones culturales y valores. Pueden estimular u obstruir el proceso del comercio internacional, que, a su vez, tiene efectos de importancia sobre el desarrollo. Los valores y el sentido de patria, a su vez, establecerán canales de entendimiento o murallas en la comunicación. Estos valores tienen sus raíces en la cultura y son fortalecidos o debilitados por ella. Así, el etnocentrismo, el altruismo, el dolor histórico y la esperanza son factores esenciales que incidirán en el desarrollo de las actividades comerciales. Hay que añadir, además, que toda actividad comercial puede afectar negativamente la cultura local, lo cual es bastante grave si se toma en cuenta que esta es un factor decisivo de cohesión social. Efectivamente, en ella, las personas pueden reconocerse mutuamente, creer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva.

Esta fricción de patrones empresariales originada por la competitividad, sentido de eficiencia y organización ha dado lugar a diferentes explicaciones y respuestas. Estas van desde los grupos cerrados, que objetan todo aquello que es externo o moderno, hasta aquellos que estiman que es inevitable y que solo resta esperar la llegada de la modernidad y la tecnología, pasando por aquellos que recrean sus propios íconos

¹⁵ SEN 5-17.

culturales inalterables, no adaptables a cambios de tiempo y lugar o por las expresiones culturales influyentes del *marketing* televisivo.

La estandarización de la industria, las mercancías y los procesos de producción se han extendido hacia aspectos estrictamente culturales como las técnicas administrativas, de gestión, los modelos contractuales, el tamaño del Estado y sus fines, las formas de gobierno, los horarios de trabajo y los mecanismos de administración de justicia. Todo ello a través del bombardeo de los medios de comunicación de masas que, como explica Marshall McLuhan, se elevan a la categoría de principio apócrifo en una incertidumbre mesiánica que anuncia una nueva era y un nuevo hombre que vive en una aldea global en la que los habitantes son dominados por los sentidos.

Hay una tendencia a imponer los patrones de una nueva cultura partiendo de la desaparición de ciertas ideologías políticas que dejan el sitio a otras nuevas. Así, desde las ideas de Oswald Spengler, que afirmaba, en *La decadencia de Occidente*, la declinación de la cultura occidental, se ha llegado a proponer una nueva ideología como la contenida en la obra de Richard Rorty titulada *Consequences of Pragmatism*. A esta, se ha añadido el enfoque expuesto en el libro de Francis Fukuyama titulado *El fin de la historia y el último hombre*, según el cual un solo destino o camino le queda a la humanidad y, en consecuencia, se producirá una armonización cultural dentro de instituciones políticas de la democracia liberal.

El estrecho intercambio del comercio, la inversión y las corrientes financieras conlleva un flujo de aspectos culturales que se van imponiendo por medio de los agentes económicos más poderosos y gravitantes en las negociaciones económicas internacionales que necesitan de un tema que explique esa realidad, le dé contenido y la sustente. Ello conduce a la elaboración no solo de nuevos esquemas y patrones culturales, sino de categorías económicas y filosóficas que determinen las posibilidades de exportación de los países latinoamericanos, su presencia en los mercados internacionales y el rol del Estado en las áreas productivas y de comercio exterior.

El estudio de la cultura y el comercio internacional es una necesidad para entender la misión de los agentes sociales y el Estado que posibilitará comprender el fenómeno a partir de la comprobación de la marginación que sufre la cultura latinoamericana y de la verificación de cómo la discriminación imprime su carácter a dicha cultura o de cómo son postergados los pueblos y su cultura.¹⁶ A partir del estudio antes mencionado

¹⁶ SOBREVILLA 1996, 92.

podríamos entender, también, las actitudes que permiten que nos dejemos marginar por el resto del mundo.

Entender y preservar la cultura tiene gran importancia para el desarrollo en la medida en que ella sirve como una fuerza cohesiva en una época en que muchas otras se están debilitando.¹⁷ Esta energía se patentiza en la literatura, la historia y las costumbres de los pueblos.

El intento de ocultar la historia para facilitar el establecimiento de operaciones comerciales y de inversión, como es por ejemplo, el cambio de los libros de historia por parte de Japón en lo que respecta a sus relaciones con Corea, ha dificultado y entorpecido el intercambio cultural. Asimismo, el afán utilitario de las transnacionales que desborda y agrede los valores y los sentimientos de los pueblos puede trabar no solo las relaciones comerciales o los flujos de inversión sino las relaciones meramente de convivencia. Tal vez, por ello, los flujos financieros y los llamados capitales golondrinos se han dispersado más rápida y dinámicamente en los países de América Latina, porque su ánimo de permanencia ha sido breve y corto, y están desprovistos totalmente de referencias culturales. Son meramente especulativos. Es un caso distinto a lo que ocurre en el comercio de productos, donde estos van signados por marcas, nombres, denominaciones y certificados de origen. Igualmente, sucede con la inversión, que se traslada de un país a otro con capital, bandera y funcionarios, cuando no con estilos de manejo gerencial y reminiscencias históricas.

Los valores y la ética son un aspecto cultural que está presente en cualquier grupo social o empresarial y, en consecuencia, en toda operación mercantil internacional. Las empresas y los empresarios tienen un referente ético que puede ser diferente al de los consumidores o al de los ciudadanos de los países receptores o importadores. La ética empresarial, usualmente, se adecua a los fines y objetivos que la empresa persigue. Lo que se ha dado en llamar la ética de los negocios es, en gran medida, una ética utilitaria (*ethics is good business*), es decir, que la construcción de la imagen de la empresa no es para nada contradictoria con los negocios, sino, por el contrario, es la elaboración a largo plazo del propio desarrollo de la empresa. Sin embargo, algunos autores como Gilles Lipovetsky sostienen que ello no puede prolongarse por mucho tiempo:

¹⁷ KLIKSBERG 1999, 90.

[...] no hay utilitarismo, hay también exigencias éticas de tipo absoluto ya que el respeto por la vida no es el resultado de un cálculo o el respeto por la seguridad de las personas no puede ser un cálculo por lo tanto, el respeto por el ser humano o la condena a la manipulación genética no son utilitarismos, son principios. Es sumamente complicada la evolución de las sociedades *post* modernas. Por un lado asistimos al desarrollo de un mercado, del individualismo y del utilitarismo, al mismo tiempo que se producen reglas extremadamente estrictas las que parecerían que no se transigen, como por ejemplo, la actitud general frente a la venta de órganos. No hay un solo país que la acepte y, a pesar de ser algo muy utilitario, es una prohibición absoluta, al menos por ahora. La sociedad tal como se está desarrollando no es para nada simple y hay muchas fases de exigencias que se están produciendo simultáneamente.¹⁸

Otra de las cuestiones que resiente la cultura ética de los pueblos es la corrupción y la forma como algunas de las empresas penetran en los mercados, comprando jueces y violando las reglas constitucionales con el fin de dominarlo todo o de ganar licitaciones. Sin embargo, las conductas empresarias monopólicas también afectan la propia cultura del mercado y eso es algo sumamente perjudicial para los ciudadanos, porque ven un privilegio adicional de las estructuras organizacionales más poderosas.

La corrupción es condenada en países con una fuerte tradición cristiana como los países de Europa, los Estados Unidos de América y los países de América Latina. Tal vez, la mejor muestra de este rechazo absoluto lo haya experimentado el Perú, donde un gobierno institucionalizó la corrupción y algunas de las grandes empresas, principalmente del sector financiero, participaron de ella y la fomentaron. Sin embargo, esta cultura, unida a la mentira, no duró más que diez años, debido a que la sociedad en su conjunto inició la protesta y, después, el derrocamiento del régimen sin más armas que la grito pública. Esa protesta ciudadana, masiva, uniforme, decidida y ética, que acabó con el régimen inmoral más explícito de América Latina, demuestra que la cultura del peruano rechaza la corrupción y que, al fin y al cabo, es inmensamente difícil que puedan convivir criterios de eficiencia, competitividad y calidad con acciones inmorales o códigos internos de grupos mafiosos.

Sin embargo, tal vez en otras culturas, como en el Medio Oriente o en África, la coima sí es parte de la vida diaria. Es frecuente realizar operaciones en dichas regiones utilizando el *bakhshish*, o sea, la coima, así como algunos grupos reducidos, como la mafia siciliana, juegan con normas de comportamiento basadas en el aprovechamiento y abuso de toda persona ajena al núcleo familiar inmediato, ya que se supone que,

¹⁸ LIPOVETSKY, Gilles. «La cultura posmoderna». *Archivos del Presente*, N° 14, 1999, p. 15.

de lo contrario, aquella se aprovechará de este. En otras realidades culturales, como la japonesa, se acostumbra intercambiar regalos, invitaciones a cenas carísimas, tomar unos tragos o ir al baño público sin que ello signifique, necesariamente, una voluntad de dar prebendas o comprar a la otra parte; simplemente, son patrones culturales. En Italia, están legisladas las comisiones de venta para promover las exportaciones y motivar a los compradores corporativos o estatales.

La creación que hacen los pueblos en el arte, las costumbres, los sentimientos y las percepciones son la expresión y el síntoma de la cultura; todo ello define a una nación, a una sociedad en general. Por ello, Alain Touraine concluía diciendo: «Las naciones se definen por una cultura más que por una acción económica».¹⁹

En las relaciones comerciales y de inversión es posible distinguir cuatro personajes principales: el Estado, las empresas transnacionales, los consumidores, y ese fenómeno aún no precisado de la sociedad civil y que nosotros preferimos seguir llamando, mientras tanto, la nación en general.

Los consumidores son un tipo de personas dentro de una economía global. Configuran aquella masa indefinida y anónima de individuos que eligen diferentes bienes para satisfacer sus diversas necesidades y que actúan no siempre bajo el impulso de factores racionales, sino de los más diversos resortes de su personalidad, costumbres y reglas tradicionales. El narcisismo, el nacionalismo, el sentido utilitario y práctico son, ciertamente, fuerzas que definen el comportamiento del consumidor, así como también lo son los mecanismos de influencia y seducción del *marketing*. De esta manera, no siempre la racionalidad es el impulso fundamental que mueve a los consumidores. Hay que apreciar su acción tanto desde el ángulo de su práctica económica como desde las ideas y sentimientos.

Nación es el conjunto de individuos que, manteniendo su singularidad, muestran una unidad política y cultural. Los países, para actuar en los variados y diferentes mercados, requieren de unidad, de una cultura que trascienda por encima de los individualismos y las reservas a los cambios y a la relación con otras culturas, pues ello les da consistencia y cierto poder. Luego, el Estado, cuando diseña sus políticas macroeconómicas, debe apoyarse en la tradición, la costumbre y la historia para poder interactuar de manera sólida con otras potencias económicas. Tales políticas configuran un ordenamiento jurídico que ha de ser justo, confiable y solidario. Cuando esas normas rebasan los

¹⁹ TOURAINE 1998, 135.

espacios de soberanía para establecer relaciones internacionales, deberán tener, además, sentido de reciprocidad.

La nación y el nacionalismo configuran la movilización del pasado y de la tradición puesta al servicio de los objetivos de cada país. «El nacionalismo expone la cultura o las culturas de su territorio a los vientos de la modernidad y de la racionalización, pero también construye un ser nacional más modernizador que moderno y tanto más apegado a sus orígenes y a sus tradiciones cuanto más amenazado se siente por un imperialismo extranjero».²⁰

La acción de las fuerzas comerciales y, en especial, de las transnacionales reduce el espacio que hay entre los objetivos nacionales y sus intereses particulares, entre su accionar económico y la cultura del medio ambiente en que se desenvuelven. Esa dinámica se cruza con los objetivos y sentimientos de las naciones y, dentro de ella, con los de los individuos. En esa intersección, con frecuencia, el agente o país más poderoso económica o políticamente impone sus referentes sobre el otro y se genera, así, una relación de dominio que deviene, con frecuencia, en conflicto. Sin embargo, la búsqueda natural e instintiva del equilibrio ha impulsado a las sociedades a esforzarse por lograr mecanismos de convivencia que les permitan conciliar sus intereses y su afán de participación en una economía de mercado junto con la defensa de su identidad cultural. Así lo vienen haciendo, desde hace siglos, las diferentes naciones ibéricas —catalanes, gallegos y vascos— y los flamencos en Holanda, por no citar casos más recordados hoy en día como los de los serbios y croatas, los hindúes y pakistaníes, o los chinos y los tibetanos. Es más, recientemente, el Reino Unido está devolviendo poderes estatales a diversas naciones que lo integran; por ejemplo, han permitido que Escocia tenga su propio parlamento autónomo. Todos estos son casos de grupos que reivindican y defienden su autonomía y particularidad en un mundo de fluido intercambio comercial, tecnológico y financiero.

2. PROYECTO O ACUERDO NACIONAL

El proyecto nacional es un acuerdo entre el Estado, el sector privado, las organizaciones sociales y universidades, que constituyen el trípode del desarrollo integral. Todos los países latinoamericanos, y en particular el Perú, requieren de un proyecto o acuerdo nacional que establezca las líneas básicas del desarrollo, los grandes objetivos nacionales

²⁰ Ib., 137-138.

y las metas. Tal instrumento debe contener los objetivos específicos de su sector externo apreciando su oferta exportable, sus posibilidades de inversión, su dimensión histórica, sus aspectos culturales y étnicos. El proyecto debe alentar las exportaciones de manufacturas y de servicios, así como otorgar asistencia técnica y asesoría a las unidades económicas nacionales para escalar hacia la fase del dominio tecnológico.

El Perú ha venido estudiando y planteando este asunto desde la creación del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), que conserva los más destacados ensayos; sin embargo, hasta ahora, ha faltado la decisión política para aplicarlos. Resta a la comunidad académica su discusión y divulgación. Junto a ello, es destacable el aporte que ha hecho el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) al proponer dos trabajos en 2005: *Perú: los intereses nacionales en defensa de la competencia y los acuerdos preferenciales de comercio* y *Perú: los intereses nacionales en la propiedad intelectual y los tratados de libre comercio*. Estos, conjuntamente con el que está en preparación sobre los obstáculos técnicos al comercio internacional, configuran los primeros esfuerzos en materia de comercio e inversión internacional.

3. LAS POLÍTICAS NACIONALES

La expansión comercial y la penetración económica de los países inversores los conduce forzosamente a una penetración cultural y una interferencia política, cuando no a un enfrentamiento indeseable, pero posible, por la cantidad de recursos económicos comprometidos por los que presionan las élites de los países receptores con desconocimiento de la inmensa masa de la población. Este posible conflicto puede evitarse a partir de una serie de medidas y pautas no excluyentes a escala subregional o regional, orientando los sectores hacia donde deberá ir la inversión extranjera directa con el objetivo que coadyuve a los fines de la sociedad receptora. Tales políticas deben ser ejecutadas por un organismo multirepresentativo de los diferentes estamentos del Estado y la sociedad que efectúe una planeación estratégica del comercio exterior en un horizonte dado de tiempo.

Cuando se desconoce este proceso natural del comercio internacional, los países actúan a oscuras sin saber cuáles son los vericuetos de la gestión comercial o hacia dónde va. Ello los puede llevar a un estado de frustración o de subordinación y control por parte del país inversor que, a la larga, puede derivar en un conflicto de magnitudes insospechadas, cuyo resultado será nocivo para los dos estados, pues el comercio se paralizará y la confianza, que es su base, se deteriorará.

La interacción entre las cuestiones culturales, las presiones económicas del proceso de globalización y los intereses de las grandes empresas transnacionales debe ser enfrentada desde una óptica integradora que posibilite el desarrollo de los países sin que estos pierdan su identidad, permitiendo un pacífico intercambio sin generar conflictos. Como señaló Kindleberger hace 35 años: «La tarea de la economía internacional consiste en encontrar, si ello es posible, una base para las relaciones internacionales que resulte satisfactoria para los diversos componentes de un mundo de paz».²¹ Para ello, sería necesario establecer algunos criterios básicos que posibiliten un desarrollo adecuado de los beneficios del comercio y la inversión y que eviten, igualmente, áreas de conflicto, pues ello afectaría a importadores, exportadores, inversionistas y anfitriones. En ese sentido, se esbozan, a continuación, diecisiete criterios.

3.1. Política de captación y fomento de inversiones

Se debe diseñar una nueva política de captación y fomento de la IED, basada actualmente en criterios asimétricos, con el fin de extender los incentivos a la inversión extranjera y nacional. A la primera, se le deben otorgar incentivos siempre y cuando se dirija a sectores prioritarios del Estado, lo cual significa que el proyecto nacional deberá indicar cuáles son los sectores prioritarios hacia donde deben orientarse tales inversiones que, en este momento, son la industria (sector manufacturero) y el desarrollo tecnológico, así como la logística de distribución física (estructuras de comercialización); dejando que las inversiones en sectores especulativos como, casinos o comercialización de productos, jueguen dentro de las reglas del libre mercado sin gozar de incentivos y facilidades tributarias, pues no aportan al sector productivo. En cuanto a la segunda, es decir, la inversión por parte de nacionales, se debe incentivar la aplicación de la renta que genera la exportación de *commodities* o productos primarios hacia la industria de manufacturas exportables o de logística de distribución física. Todas las demás inversiones se regirán por las reglas del libre comercio, sin limitaciones pero también sin incentivos específicos. Dicho proyecto deberá incluir una preferencia por la integración regional y subregional que posibilite el comercio intraindustrial y oriente la inversión extranjera a sectores productivos con el fin que coadyuve a los fines de la sociedad receptora.

²¹ KINDLEBERGER *ob. cit.*, 11.

Igualmente, se deben crear mecanismos legales, financieros y fiscales que compensen a los empresarios nacionales cuando la acción de la inversión directa extranjera los desplace del mercado nacional, tanto como industriales o como intermediarios, pues la apertura de los mercados facilita el acceso de las empresas extranjeras pero, con frecuencia, desplaza o destruye a los pequeños y medianos empresarios, como ocurre, por ejemplo, cuando un gran centro comercial se instala en una ciudad y los pequeños negocios (bodegas, farmacias, zapaterías, tiendas de ropa) desaparecen. Lo anterior implica ponderar los criterios de exoneraciones, compensaciones y subvenciones como mecanismos de reequilibrio por desplazamientos en el mercado y no como formas de otorgar privilegios a determinados sectores.

3.2. Centro de planeamiento estratégico

A fines del decenio de 1980 desaparecieron los institutos de planificación estatal y el Estado se quedó sin centros de planeación a largo plazo, mientras que las grandes transnacionales y los países desarrollados sí poseían departamentos o ministerios de planificación. Nuestros países requieren de un organismo encargado de ejecutar dicho proyecto nacional y que efectúe una planeación estratégica que le dé real importancia al comercio exterior. Dicho ente deberá coordinar los esfuerzos del sector público, el sector privado —empresas y gremios—, las asociaciones sindicales y empresariales, así como las universidades.

Hoy las grandes empresas transnacionales, sin excepción, hacen planeamiento estratégico. Japón y todos los países del sudeste asiático tienen un ministerio de planificación que los proyecta hacia el futuro y que se convierte en el *pivot* de los ministerios de la producción y de infraestructura para desarrollar su comercio internacional y sus inversiones en el exterior.

Este centro deberá orientar las inversiones hacia el sector manufacturero y el desarrollo tecnológico con el fin de propiciar las exportaciones y la formación de alianzas con empresarios nacionales.

3.3. Infraestructura tecnológico-científica

Se debe desarrollar una infraestructura tecnológico-científica que posibilite la creación de nuevas tecnologías, marcas, nombres y denominaciones de origen que preparen a los países para ingresar a la etapa del dominio tecnológico cuidando y protegiendo sus plantas medicinales y la patente de tales recursos. La innovación tecnológica es un

factor decisivo en cualquier proceso de desarrollo. Para ello, el Estado deberá orientar recursos, así como facilitar la gestión y el esfuerzo de las empresas mediante medidas fiscales y financieras de largo plazo.

Se requiere promover la acción de investigación científica y tecnológica por instituciones especializadas y abiertas a la competencia, capaces de culminar en un alto nivel de organización. Promover contactos estrechos entre los institutos de investigación y la industria. Todo lo cual debe buscar una proporcionalidad apropiada entre el incremento de la economía y el apoyo a la investigación y desarrollo científico.²²

3.4. Fortalecimiento educativo

Se requiere un sistema educativo que restablezca a plenitud los cursos de historia del Perú y las tradiciones nacionales, así como la historia de América Latina y sus características culturales, con el propósito de fortalecer un área de integración que posibilite formar grupos más sólidos y orientados hacia los megamercados internacionales.

En consecuencia, lo primero que hay que hacer es crear buenas facultades de Educación y muy buenas escuelas normales. Cualquier esfuerzo es justificable y cualquier sacrificio debe ser hecho para lograr esto [...] Desde el punto de vista técnico, en la educación escolar y también en la universitaria habrá que enseñar [...] matemática, física, química y bioquímica y se deberán presentar los grandiosos aspectos que son consecuencia de la ciencia y tecnología moderna, como la conquista del espacio [...] Todo esto debe ser aprehendido y asimilado por el educando del futuro. También debe de tener muy buena educación en ciencias sociales, sociología, economía, pedagogía, politología e historia. No hay que abandonar la educación política, la educación artística, la educación tradicional y el conocimiento muy profundo de la historia tanto universal como latinoamericana.²³

3.5. Protección de la libre competencia

La apertura de los mercados y la eliminación paulatina de los aranceles generan, paradójicamente, prácticas que atentan contra la libre competencia. De esa manera, el propósito loable de un libre comercio ha dado origen a un conjunto de mecanismos restrictivos y desleales que afectan a los países que tienen una reducida estructura administrativa y profesional como los latinoamericanos.

²² MORALES-BERMEDEZ CERRUTI 1999, 30.

²³ MIRÓ-QUESADA CATUARIAS 1992, 39-40.

Por ello, se deben desarrollar políticas que protejan la libre competencia a medida que el intercambio se acrecienta y los países van superando las distintas etapas del comercio internacional. Esta necesidad es mayor ante la aparición de los sistemas internacionales de producción integrada, donde se realiza una manufactura por procesos en diversos países buscando el menor costo real, así como cuando se suscriben acuerdos de libre comercio entre países con distintos niveles de desarrollo, para poder controlar los acuerdos globales y las fusiones en el ámbito global. Adicionalmente, los derechos de propiedad intelectual contribuyen a la generación de monopolios, los cuales pueden ser causa de abuso de posición de dominio dentro de los mercados ampliados y afectar, precisamente, la libre competencia.²⁴

Tal situación hace necesario diseñar un sistema subregional o regional de protección a la libre competencia que fortalezca a las empresas latinoamericanas frente al inmenso poder de las empresas transnacionales que dominan el mercado. Sobre el particular, es alentadora la decisión 608 de la Comunidad Andina de Naciones que deberá ejecutarse una vez se tenga una guía de procedimientos.

Los efectos benéficos de la IED conllevan, también, cuando no existen reglas de juego claras y protectoras del interés nacional, al desborde de su accionar, que afecta la economía y la cultura de los países receptores rompiendo el equilibrio de un libre mercado. Esta es, también, una preocupación del UNCTAD.

3.6. Criterios de reciprocidad

Se necesitan mecanismos diplomáticos y comerciales que posibiliten una verdadera reciprocidad entre las inversiones que se reciben juntamente con aquellas que, ocasionalmente, efectúan las empresas nacionales en los otros países. Esta reciprocidad exige una simetría en las legislaciones internas tanto en la especialidad mercantil como procesal. Este criterio posibilitará que exista una relación equivalente entre aquellos países que ya han empezado a escalar la etapa de la inversión directa y aquellos otros que recién están consolidándose en la exportación de manufacturas.

Los países que se encuentran en la etapa de exportación de manufacturas y de IED requieren, con frecuencia, de la provisión de *commodities* así como de energía (gas, petróleo) y de agua para mantener su desarrollo industrial. Esta situación debe

²⁴ ROCA TAVELLA 2005, 110.

ser aprovechada por los países que solo están en la fase de exportación de materias primas, a fin de mejorar su capacidad negociadora y lograr niveles de simetría con los más desarrollados. La reciprocidad consiste en reequilibrar los niveles del desarrollo comercial y facilitar recursos a los que están más avanzados, pero sin privilegiar esta situación de preponderancia económica. Así, por ejemplo, Chile precisa con urgencia de energía y de agua para mantener la competitividad de su sector minero y manufacturero. Los países vecinos, como Perú y Bolivia, las poseen y en abundancia. Además, son un excelente mercado para las transnacionales chilenas, que obtienen cuantiosos beneficios, los cuales se repatrian al país de origen. Pero, a su vez, dichos países mantienen diferendos marítimos que impiden una relación pacífica y el desarrollo de mayores actividades económicas. Tal situación exige un tratamiento simultáneo de las cuestiones políticas y comerciales.

Los tratados comerciales tienen un gran contenido político que debe ser considerado para negociar en términos equitativos. Llevar los acuerdos políticos en cuerda separada con los convenios comerciales es desconocer la realidad del proceso del comercio internacional que escala posiciones hasta llegar a la interferencia política.

3.7. Universidades para el desarrollo

Deben fortalecerse las instituciones académicas y las universidades en el desarrollo tecnológico; en la consolidación y formación de marcas y patentes nacionales; y en el estudio y análisis de las corrientes de inversión, la geopolítica y las negociaciones comerciales internacionales. Las universidades están llamadas a desarrollar proyectos de inversión, exportación y nuevas tecnologías orientadas hacia los mercados internacionales.

En el Perú, la estructura legislativa, que ha creado la figura de las universidades privadas como sociedades anónimas y, en consecuencia, con afán lucrativo, solo ha traído consigo su proliferación y el deterioro de los niveles educativos, sin ningún aporte a la investigación y el desarrollo nacional, ya que sus socios, como es natural, han buscado privilegiar las profesiones que no requieran de infraestructura física. Su prioridad es la captación de alumnos. El problema es que, después, estos no son absorbidos por el mercado. Por el contrario, aquellos países que han orientado recursos a las universidades públicas, como Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México, son aquellos que mayor presencia tienen en los mercados internacionales.

Esta es una tarea de la mayor urgencia para países como Perú, Bolivia, Ecuador y Paraguay, donde los trabajos en investigación y desarrollo son casi inexistentes. Parece ser que la estructura mercantil de una sociedad anónima no es acorde con el desarrollo universitario, pues la cultura de quien participa en una sociedad anónima es obtener el mayor lucro con el menor costo y en el menor tiempo, en tanto que la cultura de la educación y la formación académica es entendible en el largo plazo y a través de la experimentación, que no siempre dan lucro inmediato.

3.8. Políticas públicas realistas y justas

Deben diseñarse políticas públicas realistas y justas destinadas al incremento de la inversión y el bienestar de sus propios nacionales en el campo educativo, tributario, laboral y de salud. Tales políticas consisten en:

- Extender los beneficios que se otorgan a los inversionistas extranjeros —contratos de estabilidad tributaria, privilegios monopólicos, depreciaciones aceleradas, ingreso de mano de obra no calificada— hacia los nacionales que tengan capacidad exportable y experiencia internacional
- Mejorar la calidad de la educación formal y técnica pública y privada
- Mejorar del sistema de salud pública, ya que la contribución a los seguros de salud, cuando no los cubre el Estado, es un *sobrecosto laboral* que, paradójicamente, puede reducir el costo de la mano de obra

Así, por ejemplo, en los Estados Unidos de América, el ciudadano promedio recibe servicios de salud de inferior calidad a pesar de que su gasto representa el 4% del PBI, proporción superior a la de otros países desarrollados. Ello se debe a que las compañías aseguradoras incurren en gastos administrativos destinados a rechazar a las personas que suponen mayor riesgo. En consecuencia, las empresas inversoras buscan radicarse en aquellos países donde el Estado cubra más y mejor a sus trabajadores, de esa manera, no tendrán que asumir costos adicionales en instalaciones hospitalarias o contratación de servicios médicos para su personal, pues el Estado del país donde está operando ofrece estos servicios a sus trabajadores. Así, por ejemplo, Brasil, que es el país menos abierto al comercio exterior y con políticas públicas presentes en toda la actividad económica, logra atraer una inversión extranjera superior a la de cualquier país latinoamericano.

3.9. Política cultural

Es necesario diseñar una política cultural nacional para cada país latinoamericano que supere el interés particular y de rápida rentabilidad, que resalte y preserve el patrimonio histórico y monumental, y admita la modernidad en los aspectos tecnológicos o comerciales con el fin de crear fortalezas ante el avance cultural y la penetración de las transnacionales. Se requiere de una política que afirme la personalidad nacional frente a las exclusiones, las mutilaciones y las desviaciones que el intercambio tecnológico y cultural pueda ocasionar. El fortalecimiento de la identidad nacional es un factor impulsor para salir a los mercados nacionales, pues fortalece la autoestima para convivir en otras realidades y mercados.

Admitir la mundialización o globalización de la economía no significa, de modo alguno, rechazar el referente nacional. Para ser ciudadano del mundo primero hay que serlo de un país determinado. Ser patriota significa mantener en alto el ideal de nacionalidad que aliente el mejoramiento de la industria local, y que más tarde va a circular en el mundo. Los cuatro países que más han destacado en los mercados internacionales poseen una fuerte tradición nacionalista, como México, Brasil, Argentina y Chile. Esa autoestima los impulsa a mejorar su productividad y conquistar mercados.

3.10. Procesos de integración latinoamericana

Se deben fortalecer los procesos de integración regional de América Latina, que, a pesar de tres decenios de creación, no ha establecido lazos reales y efectivos de integración cultural. Ello significará incorporar el estudio y divulgación de los factores benéficos, tanto comerciales como tecnológicos y económicos de la internacionalización, de cada uno de los países y de la recepción de las inversiones. Asimismo, se debe impulsar la más estrecha relación a partir de proyectos de integración fronteriza, principalmente en el área subregional, entre los posibles polos de desarrollo: Colombia y Venezuela; el sur peruano, el norte chileno y el occidente boliviano; o el ya iniciado proyecto entre el sur brasileño, el norte argentino y el este paraguayo.

3.11. Competencia, libre mercado y solidaridad

Es necesario conciliar los criterios de competencia y libre mercado con el principio de solidaridad, con el fin que el desarrollo del comercio y la inversión se logre no por la destrucción de la identidad nacional de los pueblos que facilitan la importación de las

mercaderías o que reciben las inversiones, sino por la interrelación dentro de criterios de justicia y de equidad, necesarios porque son distintos y diferentes los países y las culturas de los pueblos que participan de estos intercambios y flujos materiales.

3.12. Promoción y consolidación de marcas y nombres

Las marcas, nombres y denominaciones de origen posibilitan articular una estrategia de internacionalización que se basa en la diferenciación del producto y otorga un valor agregado que, muchas veces, supera al costo de producción. Para las exportaciones, es un instrumento decisivo, pues abre mercados y brinda confianza al consumidor. En ese sentido, es necesario diseñar un mecanismo latinoamericano y nacional de promoción y consolidación de marcas, nombres y denominaciones de origen para los productos naturales que posibilite articular dicha estrategia de internacionalización basada en la diferenciación de los productos, que es una de las formas de penetrar en los mercados industrializados.

Esta es una política de largo aliento pues significa usar nombres, marcas y denominaciones de origen en diferentes mercados, en un horizonte prolongado de tiempo, que puede ser diez o veinte años.

3.13. Equilibrio estratégico económico, comercial y militar

Se debe alcanzar un temporal equilibrio estratégico de toda América Latina en lo económico, comercial y militar por medio de acuerdos subregionales. El equilibrio militar debe ser de carácter multilateral o bilateral con el fin de facilitar el intercambio entre países vecinos y lograr una simetría en las negociaciones comerciales.

3.14. Determinación de áreas sensibles

Se necesitan medidas que eviten el conflicto, sobre todo, entre países vecinos. Para ello, aunque parezca paradójico, se deben establecer normas que limiten su participación en áreas sensibles como los puertos, aeropuertos, carreteras y servicios básicos. Los estados vecinos no deben concurrir en el control de determinadas inversiones que tengan que ver con la infraestructura de los servicios del comercio exterior, como la logística de distribución física, pues pueden, a través de los costos de los servicios, restar competitividad a los productos del país anfitrión.

3.15. Sistema de alerta temprana sobre prácticas desleales

Las prácticas desleales del comercio internacional, como el *dumping* y los subsidios, adquieren formas de sofisticación y sigilo que solo son detectadas por las empresas nacionales afectadas cuando ya han perdido un porcentaje significativo del mercado o de capital. Y, con frecuencia, no pueden remontar tales daños ni recuperar lo perdido, terminando en el panteón de las industrias.

Se requiere, entonces, de un sistema de alerta temprana que informe a las empresas potencialmente afectadas el momento en que está ingresando en el mercado un volumen significativo de un producto similar. Este sistema puede ser administrado por los órganos de defensa de la competencia, como el INDECOPI en el Perú, a través de la data de aduanas y por medio de la confrontación de esta información con la producción nacional del producto similar. Dicho análisis puede ser puesto en consideración de los gremios industriales y exportadores para que evalúen cómo afecta a determinada rama de la producción nacional. Esa temprana información dotará de elementos a la empresa nacional establecida para que pueda denunciar o no tal práctica desleal ante los organismos oficiales y estos, a su vez, inicien un proceso destinado a sancionar a los infractores con medidas *antidumping*.

3.16. Mecanismos de solución de controversias

La inversión y el comercio pueden originar conflictos entre las empresas y los países debido al sentido de competencia, el deseo de dominar los mercados o la imprecisión de áreas específicas de actuación para cada una de las partes. Estas controversias deben ser enfrentadas directamente, pues su permanencia en el tiempo es desgastante, no productiva e impide la realización de otros objetivos. Por ello, la ciencia del comportamiento humano, el Derecho, la Sociología y la ciencia política han creado una serie de mecanismos para enfrentarlos y resolverlos como la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje e, incluso, los amigables componedores, llamados genéricamente facilitadores.

Los mecanismos de solución de conflictos o resolución alternativa de disputas son nombres genéricos dados a un número creciente de opciones que, con excepción de su apartamiento de los tradicionales procedimientos adversariales de los tribunales, poco tienen en común. La Carta de las Naciones Unidas, en el inciso 1 del artículo 33, propone ocho mecanismos para el arreglo pacífico de controversias: «Las partes en una

controversia [...] tratarán de buscarle solución, ante todo, mediante la negociación, la investigación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, el arreglo judicial, el recurso a organismos o acuerdos regionales u otros medios pacíficos de su elección». Adicionalmente, se pueden mencionar los medios que el derecho estadounidense propone a través de la *Dispute Resolution Act*, de 1980: la mediación, la conciliación, el arbitraje, los amigables componedores, el mini-juicio, el servicio legal prepago y el tribunal multipuertas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos de revistas

AGARWAL, Sanjeev y Sridhar RAMASWAMI

1992 «Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors». *Journal of International Business Studies*, primer cuatrimestre, pp. 1-27.

AGOSIN, Manuel R.

1990 «Cambios estructurales y nueva dinámica del comercio mundial». *Pensamiento Iberoamericano*, N° 18, pp. 43-63.

ALONSO, José Antonio y Vicente DONOSO

1989 *Características y estrategias de la empresa exportadora española*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.

ANDREWS, Kenneth R.

1980 *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.

ANSOFF, Igor H.

1965 *The Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.

1985 «Strategic Response in a Turbulent Environment». En William D. Guth (compilador). *Hand-book of Business Strategy*. Nueva York: Warren, Gorham and Lamont.

ANZIZU, José M.

1985 «Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa». *Alta dirección*, N° 120, pp. 63-70.

ARIAS LEITON, Cinthya

2005 *Formas de internacionalización de las empresas. El Caso de Costa Rica*, San José: Procomer.

ARRUDA Junior, Edmundo LIMA y Alexandre RAMOS

1998 *Globalização, neoliberalismo e o mundo do trabalho*. Curitiba: IBEJ.

BAIN, Joe S.

1956 *Barriers to New Competition*. Cambridge: Cambridge University Press.

BARRE, Raymond

1962 *El desarrollo económico*. México D. F.: Fondo de Cultura Económica.

- BARTLETT, Christopher A. y Sumantra GHOSAL
1991 *La empresa sin fronteras*. Madrid: McGraw-Hill.
- BERTIN, Gilles Y.
1971 *L'investissement international*. París: Universitaires de France.
- BHABHA, Homi
1993 *The Location of Culture*. Nueva York: Routledge.
- BORRELLY, Rolande
1972 *Les disparités sectorielles des taux de profit*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- BOYER, Robert
2000 «Les mots et les réalités». En Serge Cordelier (editor). *La mondialisation au-delà des mythes*. París: La Découverte, pp. 13-56.
- BROWN, Richard H.
1999 «El estudio de la cultura en la economía política global». En Carlos Iván Degregori y Gonzalo Portocarrero (editores). *Cultura y globalización*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico e Instituto de Estudios Peruanos, pp. 103-125.
- BUZZELL, Robert D. y otros
1997 *Mercadotecnia: un análisis contemporáneo*. México D. F.: Continental.
- CANTWELL, John y Paz Estrella TOLENTINO
1990 «Technological Accumulation and Third World Multinationals». Discussion Paper in *International Investment and Management*, N° 139. Reading: University of Reading.
- CARDOSO, Fernando Henrique
1963 *El empresario industrial en América Latina: Brasil*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- CASSON, Mark
1982 *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford: Martin Robertson.
- CERTO, Samuel C. y J. Paul PETER
1998 *Dirección estratégica*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill / Irwin.
- CHUDNOVSKY, Daniel, Bernardo KOSACOFF y Andrés LÓPEZ (editores)
1999 *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

CHUDNOSVKY, Daniel y Andrés LÓPEZ

- 1999 «Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo. Tendencias y marco conceptual». En Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López (editores). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

COLAIACOVO, Juan Luis

- 1983 *Exportación, comercialización y administración internacional*. Lima: Organización de Estados Americanos (OEA) y Centro Interamericano de Comercialización (CICOM).

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

- 1992 *La exportación de productos básicos no tradicionales de América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- 1993 *La apertura y los procesos agroexportadores recientes*. Santiago de Chile: CEPAL.
- 2001a *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- 2001b *Panorama de la inserción internacional de América Latina y el Caribe 1999-2000*. Santiago de Chile: CEPAL.

CORNEJO RAMÍREZ, Enrique

- 1996 *Comercio internacional. Hacia una gestión competitiva*. Lima: San Marcos.

DANIELS, John y Jeffrey BRACKER

- 1989 «Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference?». *Management International Review*, N° 29, pp. 46-56.

DE ALMEIDA, Paulo Roberto

- 2004 «A globalização e o desenvolvimento: vantagens e desvantagens de um processo indomável», en Comercio Internacional e desenvolvimento. Sao Paulo: Saraiva.

DE IMAZ, José Luis

- 1968 *Los que mandan*. Buenos Aires: EUDEBA.

DE RIVERO, Oswaldo

- 2001 *El mito del desarrollo*. 2ª edición. Lima: Fondo de Cultura Económica.

DRUCKER, Peter

- 1954 *The Practice of Management*. Nueva York: Harper Brothers.

- 1974 *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Nueva York: Harper and Row.
- DUNNING, John H.
 - 1988 «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions». *JIBS*, vol. 19, N° 1, pp. 1-31.
 - 1993 *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison-Wesley.
 - 1994 «Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment». *Transnational Corporations*, vol. 3, N° 1, pp. 27-51.
- DYMSZA, William A.
 - 1974 *Estrategia de las empresas multinacionales*. Buenos Aires: Americana.
- ERRAMILI, M. K.
 - 1992 «Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firms». *Journal of Business Research*, vol. 25, N° 4, pp. 263-276.
- ESTRADA, Francisco F. y María Laura MASI
 - 1983 *El empresariado latinoamericano. Algunos aspectos de sus organizaciones y de su pensamiento*. Buenos Aires: Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo Latinoamericano (CIEDLA).
- FAIRLIE REINOSO, Alan
 - 1997 *Las relaciones del Grupo Andino-Mercosur*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- FAYERWATHER, John.
 - 1969 *International Business Management. A Conceptual Framework*. Nueva York: McGraw-Hill.
- FEKETEKUTY, Gesa
 - 1990 *Comercio internacional de servicios*. México D. F.: Gernika.
- FERNANDINI, Verónica
 - 2002 «La hora de los productos de bandera». En *El Comercio*, Lima, 8 setiembre, p. B1.
- FOO KONG DEJO, Herminia C.
 - 1997 «La dimensión latinoamericana en el contexto de la globalización». Ponencia presentada en el XXI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Sao Paulo, Brasil, agosto-setiembre.

- FRANCO C., Pedro
1997 «Perfil de los empresarios peruanos». En *Punto de equilibrio*, vol. 6, N° 48.
- FURTADO, Celso
1976 *A economía Latino-Americana*. Sao Paulo: Nacional.
- GALÁN ZAZO, José Ignacio, Jesús GALENDE DEL CANTO y Javier GONZÁLEZ BENITO
2001 «Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española». *Economía industrial*, N° 333, pp. 33-48.
- GARRIDO, Celso
1999 «El caso mexicano». En Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff y Andrés López (editores). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- GOMES-CASSERES, Benjamin
1996 *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.
- GUIMARAES, E. A.
1986 «The Activities of Brazilian Firms Abroad». En Charles Oman (editores). *New Forms of Overseas Investment by Developing Countries. The Case of India, Korea and Brazil*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD).
- GUERRA MARTINIERI, Margarita
1996 *La ocupación de Lima 1881-1883. Aspectos económicos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- HAYS, Richard D., Christopher M. KORTH y Manucher ROUDIANI
1974 *Comercio internacional: introducción al mundo de la empresa multinacional*. Madrid: Prentice Hall Internacional.
- HAYES, Carlton. J. H.
1964 *The dynamics of nationalism*. Nueva York: Van Nostrand.
- HELLEINER, Gerald K.
1972 *Comercio internacional y desarrollo económico*. Madrid: Alianza Editorial.
- HUNTINGTON, Samuel
1993 «The Clash of Civilizations?». *Foreign Affairs*, vol. 72, N° 3, pp.22-49.

- HWANG, Peter y Cha W. KIM
1992 «Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, N° 1, pp. 29-53.
- JARRILLO, José Carlos
1996 *Dirección estratégica*. 2ª edición. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- JOHANSON, Jan y Jan-Erik VAHLNE
1977 «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, N° 1, pp. 1-44.
- KAPLAN, Marcos
1987 *Ciencia, sociedad y desarrollo*. México D. F.: Universidad Autónoma de México (UNAM).
- KAPLAN, Marcos (coordinador)
1993 *Revolución tecnológica, Estado y Derecho*. México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- KIM, W. C. y Peter HWANG
1992 «Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice». *Journal of International Business Studies*, vol. 23, N° 1, pp. 29-53.
- KINDLEBERGER, Charles
1979 *Economía internacional*. Madrid: Aguilar.
- KLIKSBERG, Bernardo
1999 «Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo». *Revista de la CEPAL*, N° 69, diciembre, pp. 85-102.
- KOGUT, Bruce y Harbir SINGH
1988 «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode». *Journal of International Business Studies*, vol. 19, N° 3, pp. 411-432.
- KOSACOFF, Bernardo
1999 *Las multinacionales argentinas: una nueva ola en los noventa*. Documento de trabajo N° 83. Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- KOUZMINE, Valentine
2000 *Exportaciones no tradicionales latinoamericanas. Un enfoque no tradicional*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- KRAMER, Ronald L.
1964 *Mercadotecnia internacional*. México D. F.: Cogesa.
- LALL, Sanjaya
1983 *The New Multinationals. The Spread of Third World Enterprises*. Londres: Wiley/IRM.
- LIPOVETSKY, Gilles
1999 «La cultura posmoderna». *Archivos del presente*, N° 14, pp. 13-28.
- LÓPEZ, Andrés
1999a «El caso chileno». En Chudnovsky y otros (editores).
1999b «El caso brasileño». En Chudnovsky y otros (editores).
- LORD, Montague J.
1992 «Exportación de manufacturas en América Latina». *Progreso económico y social en América Latina. Informe 1992*. Washington D.C.: BID.
- MARTIN, Hans Peter y Harald SCHUMANN
1999 *A armadilha da globalização*. Sao Paulo: Globo.
- MARTINER, Gonzalo
1982 *Producers Exporters Associations of Developing Countries*. Ginebra: G. Martner Editor.
- MARTÍNEZ BOBILLO, Alfredo, Felix LÓPEZ ITURRIAGA, Miguel FERNÁNDEZ TEMPRANO y Fernando TEJERINA GAITE
2001 *Internacionalización de la empresa y elección del modo de entrada en los mercados exteriores*. Oviedo: Septem Ediciones S. L.
- MAURTUA DE ROMAÑA, Óscar
1999 *Una visión latinoamericana del Asia-Pacífico*. Lima: Academia Diplomática del Perú.
- MAZZEO, Ana Cristina
1994 *El comercio libre en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

- McGREGOR, Douglas
1960 *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- McLUHAN, Marshall
1977 *La comprensión de los medios como extensiones del hombre*. México D. F.: Diana.
- MINTZBERG, Henry
1977 «El trabajo del gerente: leyenda y realidad». *Facetas*, vol. 10, N° 1.
- MINTZBERG, Henry, James BRIAN QUINN y John VOYER
1997 *El proceso estratégico. Concepto, contextos y casos*. México D. F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- MIRÓ-QUESADA CANTUARIAS, Francisco
1992 «El Perú inlegible», en *Perú-Futuro político*. Lima: Centro de Estudios de la Realidad Peruana.
- MONETA, Carlos Juan
1996 «La dimensión cultural: el eslabón perdido de la globalización». *Capítulos del SELA*, N° 47, pp. 62-63.
- MONTEIL, Bernard, Patrick RYON y Gilles ALEXANDRE
1985 *Cercles de qualité et de progrès*. París: Les editions d'Organisation.
- MORALES-BERMEDEZ CERRUTTI, Francisco
1999 «Una propuesta para el consenso», en *El Proyecto Nacional*. Lima: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y Centro de Estudios de la Realidad Peruana.
- MORTIMORE, Michael, Rudolf BUITELAAR y José Luis BONIFAZ
2000 *México: un análisis de su competitividad internacional*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- MUTINELLI, Marco y Lucia PISCITELLO
1998 «The Influence of Firm's Size and International Experience on the Ownership Structure of Italian FDI in Manufacturing». *Small Business Economics*, vol. 11, N° 1, pp. 43-56.
- NITSCH, Manfred
1973 «La trampa tecnológica y los países en desarrollo». En Miguel S. Wionczek (editor). *Comercio de tecnología y subdesarrollo económico*. México D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Bibliografía

OLSON, Paul y Paul WIEDERSHEIM

- 1978 «Factors affecting the pre-exporting behaviour of non-exporting firms». En Michel Ghertman y James Leontiades (editores). *European Research in International Business*. Amsterdam: New Holland, pp. 283-305.

OHMAE, Kenichi

- 1990 *El mundo sin fronteras*. Madrid: McGraw-Hill Iberoamericana.
1996 *El fin del Estado-nación: ascenso de las economías regionales*. Santiago de Chile: Andrés Bello.

PAZ SOLDÁN, Mariano Felipe

- 1979 *Narración histórica de la Guerra de Chile contra Perú y Bolivia*. Lima: Milla Batres.

PALLOIX, Christian

- 1997 *Las firmas multinacionales y el proceso de internacionalización*. Madrid: Siglo XXI.

PENROSE, Edith T.

- 1959 *The Theory of Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

PERLMUTTER, Howard V.

- 1969 «The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation». *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, enero-febrero, pp. 9-18.

PLA BARBER, José y Fidel León DARDER

- 2004 *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

PORTER, Michael E.

- 1982 *Estrategia competitiva*. México D. F.: CECSA.
1991 *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

PROGRAMA DE LA NACIONES PARA EL DESARROLLO (PNUD)

- 2001 *Informe sobre desarrollo humano 2001: Poner el adelanto tecnológico al servicio del desarrollo humano*. México D. F.: PNUD.

PROTZEL, Javier

- 1999 «Secularización y fundamentalismo en la escena global». En Carlos Iván Degregori y Gonzalo Portocarrero (editores). *Cultura y globalización*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad del Pacífico e Instituto de Estudios Peruanos, pp. 37-57.

- RESTREPO, María Carolina y Xiomara Ximena ROSERO
2002 «Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas». *Estudios gerenciales*, N° 84, pp. 103-126.
- RICUPERO, Rubens
1998 *O ponto ótimo da crise*. Río de Janeiro: Revan.
- ROBINSON, Richard D.
1973 *International Business Management*. Nueva York: Holt Rinehart and Winston Inc.
- ROCA TAVELLA, Santiago
2005 «Las políticas de competencia en mercados ampliados». En *Legislación y políticas de competencia en la Comunidad Andina. Constitución económica, regulación y políticas de competencia*. 25-27 de noviembre de 2004. Lima: Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
- ROJAS, Jorge
1996 *Políticas comerciales y cambiarias en el Perú 1960-1995*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- RUGMAN, Alan M. y Richard M. HODGETTS
1997 *Negocios internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. México D. F.: McGraw-Hill.
- SAKAKIBARA, Eisuke
1970 «Dynamic Optimization and Economic Policy». *American Economic Review*, vol. 60, N° 5, pp. 826-836.
- SAMUELSON, Paul A.
1966 *Curso de economía moderna: una descripción analítica de la realidad económica*. 14ª edición. Madrid: Aguilar.
- SANNA-RANDACCIO, Francesca
2002 «The Impact of Foreign Direct Investment on Home and Host Countries with Endogenous R&D». *Review of International Economics*, vol. 10, N° 2, pp. 278-298.
- SCHULDT, Jürgen
2005 *¿Somos pobres porque somos ricos?* Lima: Fondo Editorial del Congreso de la República del Perú.

SCHYDLOWSKI, Daniel y Juan Julio WICHT

1979 *Anatomía de un fracaso económico. Perú 1968-1978*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP).

SEN, Amartya

1997 «Economics, business principles and moral sentiments». *The Journal of the Society for Business Ethics*, vol. 7, N° 3, pp. 5-16.

SIERRALTA RÍOS, Aníbal

1998 «Inversión, comercio internacional y cultura». *Política internacional*, N° 52.

2004 *Contratos de Comercio Internacional*. 4^{ta} edición. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

SIERRALTA RÍOS, Aníbal y Luiz Olavo BAPTISTA

1992 *Aspectos jurídicos del comercio internacional*. Lima: Academia Diplomática del Perú.

SOBREVILLA, David

1996 *Introducción a la filosofía de la cultura*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú (BCR) y Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

TORRES GAYTÁN, Ricardo

Teoría del Comercio Internacional. 13^a edición. México D. F., Siglo XXI editores.

TOURAINÉ, Alain

1998 *Crítica de la modernidad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM)

1993 *Revolución tecnológica, Estado y derecho*. México D. F.: UNAM, t. II.

U. S. CONGRESS SENATE SUBCOMITEE ON MULTINATIONALS

1974 *Hearing on Multinational Corporations on U. S. Foreign Policy*, 93^{ed} Congress 2nd Session. Washington, D. C.: U. S. Government Printing Office.

VERNON, Raymond

1966 «International Investment and the International Trade in the Product Cycle». *Quarterly Journal of Economics*, N° 80, pp. 190-207.

1975 *Sovereignty and bay: The multinational spread of U. S. enterprises*. Nueva York: Basic Books.

VI PLAN DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL 1971-1975

1971 Annexe A 11. París: Imprimerie des Journaux Officiels, p. 23.

VON HESSE, Milton

«Políticas públicas y la competitividad de las exportaciones agrícolas», en *Revista de la CEPAL*, N° 53.

VON NEUMANN, John y Oskar MORGENSTERN

2004 *Theory of Games and Economic Behaviour*. 60ª edición Princeton: University Press.

WELLS, Louis T.

1972 *The Product Life Cycle and International Trade*. Cambridge: Harvard Business School.

1983 *Third World Multinationals*. Cambridge: MIT Press.

WELLS, Louis T. y John M. STOPFORD

1972 *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary*. Nueva York: Basic Books.

WILS, Frits

1979 *Los industriales, la industrialización y el estado nación en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Números especiales de revistas y artículos en diarios

1996 *Debate*, vol. XVII, N° 87.

2001 *Liberación*, año II, N° 619, 27 de julio.

Páginas web

CORPWATCH

2006 *A Brief history of TNC'S* (<http://www.corpwatch.org/search.php>)

LATIN AMERICAN NETWORK INFORMATION SYSTEM

2006 lanic (<http://www.lanic.utexas.edu>)