



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Un enfoque de administración estratégica

ALAN M. RUGMAN University of Toronto

RICHARD M. HODGETTS Florida International University



PARTE UNO

El Mundo de los Negocios Internacionales



CAPITULO I

EL RETO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

OBJETIVOS DEL CAPITULO

En los años noventa estamos presenciando impresionantes hechos globales que empiezan a cambiar la naturaleza de los negocios internacionales. Los cambios políticos y económicos de Europa Oriental y de Rusia abren las puertas a muchas actividades comerciales, y las empresas multinacionales se apresuran a aprovechar las oportunidades que se les ofrecen allí. Japón es el país de la zona asiática del Pacífico destinado a convertirse en una gran potencia económica y el sueño de una comunidad europea unificada comienza a hacerse realidad. Un panorama similar vemos en América del Norte donde Estados Unidos, Canadá y México están creando su propio mercado común. En el año 2000 probablemente haya tres grandes mercados económicos en el mundo: América del Norte, Europa y el Pacífico asiático. Muchas compañías y países que no pertenecen a esas regiones también han mejorado su nivel económico y se han vuelto más activos en los negocios internacionales. En el presente capítulo examinaremos algunos de los fenómenos internacionales más recientes. Y luego preguntaremos: ¿qué condiciones se requieren para crear y conservar una ventaja competitiva en el nivel internacional? En la última parte del capítulo exponemos la filosofía y el modelo que utilizaremos a lo largo del estudio de los negocios internacionales. Los objetivos de este capítulo son los siguientes:

1. **DEFINIR** el concepto "negocios internacionales" y dar ejemplos de su actividad actual.
2. **EXPLICAR** las dos formas básicas en que se llevan a cabo los negocios internacionales.
3. **EXAMINAR** los cuatro principales determinantes de la ventaja competitiva e indicar cómo cada una de ellas puede emplearse eficazmente.
4. **DESCRIBIR** el papel del gobierno y de las regulaciones comerciales en la realización de los negocios internacionales.
5. **EXPLICAR** la importancia que las empresas multinacionales tienen en los negocios internacionales.
6. **PRESENTAR** el modelo que se utilizará en este libro para estudiar los negocios internacionales.



CASO PARA EL APRENDIZAJE ACTIVO

Coca-Cola asume el control

Coca-Cola es la más grande empresa refresquera del mundo; Pero las ventas varían mucho en cada país. El estadounidense común consume anualmente casi 190 refrescos de 12 onzas Coca-cola, mientras que en Islandia el consumo llega a la extraordinaria cifra de 215 refrescos. En cambio, los europeos no toman mucha Coca-Cola. En Alemania Occidental el número promedio anual de porciones de "12 onzas es 111; en Gran Bretaña es de 61, y en Francia apenas si llega a 35. Sin embargo, posiblemente todo esto cambie: la compañía emprendió una vigorosa campaña para aumentar considerablemente el consumo en Europa.

Una de las primeras medidas estratégicas consistió en sustituir a los franquiciatario locales que se habían vuelto poco dinámicos y otorgar las franquicias a vendedores más activos y orientados al mercado. En Francia, Pernod, que es una franquicia de Coca-Cola, se había visto obligado a devolver la franquicia y un nuevo director de marketing había sido nombrado para ese país. Empiezan a disminuirse los precios del refresco y se incrementó su publicidad. Gracias a tales medidas la demanda ha tenido un incremento extraordinario.

En Inglaterra, Beecham y Grand Metropolitan eran los embotelladores nacionales, pero ahora esa labor pertenece a Cadbury Schweppes, empresa famosa por sus mezcladoras Schweppes la nueva embotelladora realiza concursos y patrocina eventos deportivos en todo el país. En apenas 3 años, el consumo de Coca-Cola se ha triplicado en Inglaterra.

En Alemania, el refresco obtuvo aceptación en menos tiempo. Cuando los habitantes de Alemania Oriental cruzaron la frontera y se internaron en Alemania Occidental fueron saludados por representantes de Coca-Cola que les obsequiaron muestras gratuitas; la compañía planea invertir 140 millones de dólares para fundar embotelladoras en Alemania Oriental que envasarán y venderán el refresco en esa parte del país. Se prevé que las ventas en la región superarán los 1 000 millones a mediados de los años noventa. En el resto del país, las actividades del marketing han sido más impresionantes aún. Una nueva planta embotelladora reemplazó la ineficiente red de embotelladoras que inhibía el crecimiento, y las actividades de marketing empiezan a pagar magníficos dividendos. Ahora Alemania es el mercado más grande y rentable, y la compañía tiene la participación más importante del mercado de refrescos en todas las naciones de Europa Oriental.

A algunas dependencias gubernamentales y empresas les preocupa la forma en que Coca-Cola ha ido desplazando a los rivales que no pueden reducir los costos ni generar más ventas la British Monopolies and Mergers Commission está investigando una posible anti-competitividad en la empresa conjunta creada por Coca-Cola con Schweppes en Inglaterra. En Italia, San Pellegrino -compañía de agua mineral presentó una demanda ante la Comisión de las Comunidades Europeas, argumentando que Coca-Cola abusa de su posición dominante al dar descuentos a los detallistas italianos que prometen vender exclusivamente su producto.

Ninguna de estas medidas y retos hará que Coca-Cola desista en sus esfuerzos por establecer una sólida base en Europa. A medida que la Comunidad Europea vaya eliminando todos los aranceles internos, una cadena de tiendas con sucursales en Francia, Alemania, Italia y los Países Bajos podrá comprar refrescos al proveedor más barato del continente, sin tener que preocuparse por pagar impuestos de importación para enviarlos a las tiendas. Así, los costos bajos y una entrega rápida serán los factores estratégicos del éxito en lo que seguramente será una "guerra de colas" durante los años 90. Coca-Cola está convencida de que su estrategia actual la coloca en la posición ideal para ganarla.

1. ¿Por qué Coca-Cola está haciendo inversiones directas en Europa?
2. ¿De qué manera ha ido mejorando sus condiciones en Europa?



3. ¿Cómo la rivalidad local le ayuda a mejorar su ventaja competitiva?
4. ¿Es Coca-Cola una empresa multinacional?

INTRODUCCIÓN

Los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, y la inversión directa de fondos en compañías internacionales. Cerca del 80% de la inversión directa la realizan las 500 empresas más grandes del mundo; representan más de la mitad del comercio internacional. Así pues, el estudio de los negocios internacionales se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otros. Estas organizaciones representan la mayor parte de la inversión y el comercio a nivel mundial.

Tan sólo en los últimos diez años, este tipo de corporaciones ha invertido directamente miles de millones de dólares en el extranjero para comprar o crear negocios. La mayor parte de esas inversiones son en dos sentidos: Estados Unidos invierte en la Comunidad Europea y ésta a su vez lo hace en Estados Unidos; Japón invierte en Estados Unidos y este país lo hace en Japón; lo mismo sucede con las inversiones de Estados Unidos y Canadá.

En los últimos años las empresas multinacionales han comenzado a centrar su atención en los países en vías de desarrollo, muchos de los cuales han roto con el comunismo. Europa Oriental, por ejemplo, empieza a convertirse en un mercado atractivo para la inversión a medida que los gobiernos venden las industrias a los particulares? He aquí algunos ejemplos de esta tendencia a la privatización:

ESTRATEGÍA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES EN ACCIÓN

Las Baby Bells se marchan de casa

Desde que el gobierno desintegró AT&T, esta compañía ha intentado establecerse en el mercado mundial. Sin embargo, las siete compañías telefónicas regionales que fueron creadas después se conocen con el nombre de "Baby Bells" y están dispuestas también a entrar en nuevos negocios rentables. Uno de los problemas que afrontan en Estados Unidos es la restricción legal que les prohíbe prestar servicios de larga distancia, ofrecer televisión por cable, poseer servicios de información o equipo de manufactura. Con el propósito de aumentar su crecimiento y sus ganancias, buscan en los mercados globales nuevas oportunidades. Y han tenido mucha suerte. La antigua Checoslovaquia, Hungría, Malasia, los Países Bajos, Portugal, Puerto Rico, Singapur, Uruguay y Venezuela analizan planes para vender a empresas privadas sus compañías telefónicas de propiedad estatal. Si logran penetrar en este nuevo mercado, superarán su crecimiento actual del 4% anual. Ya hicieron algunas incursiones en el ámbito internacional. He aquí algunas de sus iniciativas más recientes:

- ✓ Ameritech se asoció a Bell Atlantic al comprar en 2.4 mil millones de dólares el sistema telefónico de Nueva Zelanda. También posee una editorial alemana de directorios telefónicos especializados y está estudiando la posibilidad de participar en una licitación para crear una compañía de satélites en Australia.
- ✓ Bell Atlantic se asoció a United States West y al gobierno de la ex Checoslovaquia para construir un sistema telefónico celular y está preparándose para construir una franquicia celular en Noruega.
- ✓ Bell South posee servicios de transferencia de datos en Gran Bretaña y en Australia, y acciones en



algunas franquicias celulares y de televisión por cable de Francia, franquicias celulares en Argentina, México, Nueva Zelanda y Uruguay. Ahora estudia la adquisición de la compañía telefónica de Puerto Rico.

- ✓ NYNEX posee acciones en 11 franquicias de televisión por cable en Gran Bretaña e hizo una oferta para comprar otra en Polonia. También es uno de los candidatos a adquirir un sistema celular en las Filipinas.
- ✓ Pacific Telesis posee el 26% de un consorcio que está construyendo un sistema celular para Alemania, es accionista de una concesión para dar servicios de teléfono portátil en Gran Bretaña y copropietario de una compañía que coloca un cable de fibra óptica para enlazar Japón y Estados Unidos. También tiene sistemas de transferencia electrónica de datos en Bangkok.
- ✓ Southwestern Bell participa en un consorcio para comprar 51 % de los derechos de voto en el sistema telefónico de México. La compañía también posee acciones en las franquicias de televisión por cable en Gran Bretaña y en Israel y ha empezado a vender equipo telefónico en el extranjero.
- ✓ United States West creó una empresa conjunta con dependencias gubernamentales de Hungría y Rusia para construir sistemas de telefonía celular, Se asoció a Bell Atlantic en la ex Checoslovaquia, tiene acciones en televisión por cable y en el servicio telefónico portátil en Gran Bretaña; actualmente realiza los trámites para obtener el permiso de construir una línea de fibra óptica en el territorio de la República Rusa.

FUENTES, Adaptado de Edmund L. Andrews, "Global Markets Lure 'Baby Bells'", *New York Times*, 19 de diciembre, 1990, pp. C1, C6; Peter Cry, Robert D. Hof y James E. Ellis, "The Baby Bells' Painful Adolescence", *Business Week*, 5 de octubre, 1992, pp. 124-134; Y David Kirkpatrick, "Could A T&T Rule the World?", *Fortune*, 17 de Mayo, 1993, pp. 54-66.

- ✓ Una inversión de 6 mil millones de dólares hecha por Volkswagen (VW) en la automotriz checoslovaca Skoda, que en 1991 le dio un interés del 31 % en ella y le garantiza el 70% de su propiedad en 1995.
- ✓ La decisión de Opel, unidad alemana de General Motors, de construir en Alemania Oriental una planta automotriz con un costo de 680 millones de dólares.
- ✓ La inversión de 150 millones de dólares hecha por General Electric para obtener un interés de control en Tungsram, gigantesca fábrica húngara de lámparas.

En estas inversiones es muy interesante el hecho de que, mientras los países de Europa Oriental presentan una grave turbulencia política y económica, esas naciones generan suficientes ganancias como para atraer a los inversionistas extranjeros. La privatización en otras partes del mundo, desde México hasta la Cuenca del Pacífico, resulta sumamente atractiva. Además, el impresionante crecimiento y prosperidad del Japón en los años ochenta lo han impulsado a realizar enormes inversiones en China y en el sudoeste de Asia.

Otra modalidad en que se centra la actividad de los negocios internacionales el *joint venture* que es un convenio entre dos o más socios para poseer y controlar un negocio internacional. Por ejemplo, General Motors y Toyota se unieron para producir automóviles en Estados Unidos; Ford y Volkswagen tienen un acuerdo similar en Sudamérica; Motorola y Toshiba están desarrollando chips de computadora para televisores de alta resolución; Nissan e Hitachi se aliaron para crear una "oficina móvil" que desarrollará, producirá y venderá teléfonos portátiles, faxes, televisores, video caseteras y sistemas de navegación.⁹ Otras empresas, como las siete compañías telefónicas regionales de Estados Unidos, se dan cuenta de que sus mercados locales no ofrecen un crecimiento adecuado, de modo que realizan *joint ventures* en los mercados internacionales. Esta situación se describe en el recuadro titulado: "Estrategia de los negocios internacionales en acción: Las Baby Bells se marchan de casa".



EL PAPEL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Los negocios internacionales no se limitan a las gigantescas compañías multinacionales. Muchos negocios pequeños también se encuentran en este mercado. Entre ellas hay industrias de servicios, que actualmente emplean a cerca del 70% de los trabajadores de Estados Unidos y Canadá. Tradicionalmente los economistas han considerado los servicios y los negocios pequeños como parte del sector de bajo impacto comercial. Pero hoy vivimos dentro de un sistema de negocios globalmente integrado. La revolución de la tecnología de la información y los adelantos en el transporte significan que el conocimiento, las personas calificadas, los bienes y los servicios presentan una gran movilidad. El mundo es ahora una aldea global donde los productores de bienes y servicios a menudo compiten en el ámbito doméstico e internacional.

Hoy las empresas pequeñas generan la mayor parte de los empleos; cuando usted se gradúe, habrá mayores probabilidades de que trabaje en una industria de servicios o en un negocio pequeño que en una empresa multinacional. Pero el estudio de este tipo de corporación le será útil sin importar si trabaja en una empresa pequeña o en una multinacional, porque funcionan juntas dentro de la economía global. Las grandes empresas multinacionales tienden a influir en el éxito de las compañías pequeñas porque les compran bienes y servicios. Además, los que trabajan en el sector público (en el gobierno federal, estatal o municipal) influyen de modo indirecto en el éxito de las empresas globales pues el desempeño económico de ellas contribuye a generar ingresos para esos servicios y cada año el gobierno compra miles de millones de dólares en bienes y servicios.

* **N. del E.** También conocida como empresa de riesgo compartido o coinversión. Aquí se usará el término en inglés.

Este libro se centra en las grandes empresas multinacionales que dominan el comercio y la inversión a nivel mundial. Sin embargo, también es preciso examinar el papel tan importante que desempeñan los negocios pequeños y medianos, pues cada día es mayor su participación en el comercio e inversión mundial. Por ello estudiaremos las empresas internacionales sin importar su tamaño.

NEGOCIOS MUNDIALES: BREVE PANORAMA

La mayoría de los negocios internacionales se realizan por empresas multinacionales. Esta actividad la realizan en varias formas. Una es el comercio internacional; por ejemplo, las exportaciones e importaciones. Otra es la inversión directa en el extranjero. Una tercera son las licencias (concesiones), las empresas conjuntas y otras modalidades de inversión directa. Por ahora examinaremos las dos primeras y más adelante trataremos la tercera.

Exportaciones e importaciones

Las exportaciones son bienes y servicios producidos por una compañía en un país y enviados luego a otro. Las importaciones son bienes y servicios producidos en un país que son introducidos por otro. En la generalidad de los casos, pensamos en la importación y exportación de bienes físicos (automóviles, zapatos, comida), pero también pertenecen a este grupo los servicios prestados por las aerolíneas internacionales, las compañías de navegación, las agencias de reservación y los hoteles. En efecto, muchos expertos en negocios internacionales reconocen hoy que una de las principales exportaciones de Estados Unidos son las diversiones y la cultura popular: películas, programas de televisión y ofertas similares.

En la tabla 1.1 se observa una división del comercio mundial en un año reciente. Al examinarla con detenimiento, vemos que la Comunidad Europea (CE) es la unidad comercial más grande del mundo, seguida por Asia y América del Norte. La mayor parte de esta actividad de exportación e importación se da en el área manufacturera como la maquinaria industrial, las computadoras, los televisores, las video caseteras y otros aparatos electrónicos. Sin embargo, como veremos más adelante, una proporción creciente



del comercio mundial corresponde a los servicios.

Los datos acerca de las exportaciones e importaciones son básicos para el estudio de los negocios internacionales por dos motivos. Primero, el comercio es la base histórica de los negocios internacionales y este tipo de actividades ayuda a entender sus prácticas y estrategias. Por ejemplo, en los últimos años los principales socios de Estados Unidos en la exportación han sido Canadá, Japón, México, Reino Unido y Alemania (véase el mapa anexo). Algunos de los productos más importantes que se exportan son computadoras, maquinaria agrícola, máquinas herramienta y aparatos electrónicos. En el mapa se observa asimismo que los principales mercados de importación de Estados Unidos son Canadá, Japón, México, Alemania y la República Popular de China. Además de los automóviles, otros de los principales productos importados son calzado, aparatos electrónicos, máquinas herramienta y ropa. Nótese que la mayor parte de los 10 socios más importantes en la importación lo son también en las exportaciones. Estados Unidos compra y vende un elevado porcentaje de sus bienes y servicios en un reducido número de países. (Véase en los apéndices 1A-1D mayor información sobre los más grandes exportadores, importadores y la dirección en que fluye el comercio mundial.)

TABLA 1.1

Comercio mundial, 1992

<i>País/región</i>	<i>Exportaciones</i>		<i>Importaciones</i>	
	<i>Miles de millones de dólares estadounidenses</i>	<i>% del total</i>	<i>Miles de millones de dólares estadounidenses</i>	<i>% del total</i>
Estados Unidos	447	12.1	553	14.4
Canadá	13.3	3.6	130	3.4
México	43	1.2	61	1.6
América del norte	623	16.9	744	19.3
Comunidad europea	1458	39.5	1524	39.6
Japón	400	10.8	233	6.1
Otros países de Asia	573	15.5	617	16.0
Asia con Japón incluido	916	24.8	850	22.1
Resto de los países	690	18.7	728	18.6
Total	3687	100	3846	100

FUENTE: Datos adaptados del FMI, *Direction of Trade Statistics Year book*, 1993, pp. 2-7.

La información relativa a las exportaciones e importaciones nos ayuda a entender el impacto que los negocios internacionales tienen en la economía. Por ejemplo, ¿cómo el hecho de ser un exportador importante afecta a la economía de un país? ¿De qué manera el realizar importaciones incide en la economía? Para analizar estas preguntas podemos examinar el efecto que las exportaciones y las importaciones tienen en Estados Unidos. Según las investigaciones más recientes, las exportaciones y la actividad de los negocios internacionales son indispensables para el éxito de la economía norteamericana, porque ofrecen más mercados para sus bienes. Por desgracia, aunque se espera que en Estados Unidos el empleo crezca cerca de 15% durante los años noventa, según los pronósticos el crecimiento en el sector de las exportaciones será apenas de 9.6%. Ello significa que el país debe dar mayor importancia a las exportaciones y crear más empleo en el país o bien encontrar trabajo para más personas en las industrias nacionales de crecimiento rápido. Más aún, como se observa en la figura 1.1, mientras cada año Estados Unidos sigue importando miles de millones de dólares en bienes y servicios, a los que buscan trabajo en las

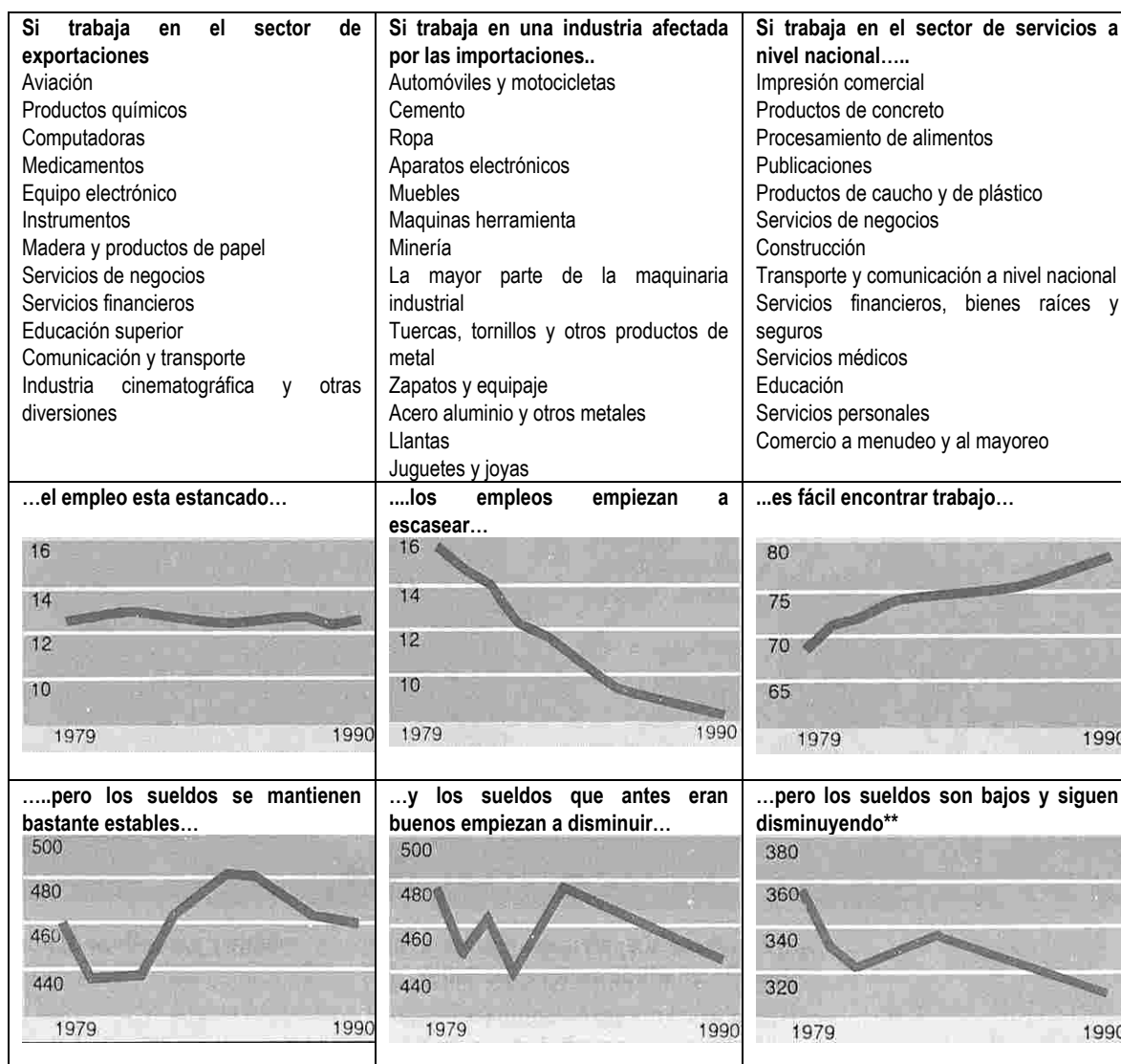


industrias afectadas por las importaciones les será más difícil encontrar empleo y buenos sueldos. En los años ochenta el sector de las importaciones perdió casi 2 millones de empleos, sin que el de las exportaciones lograra llenar ese hueco. Ello significa que quienes ingresan en el mercado del trabajo deberán encontrar empleo en las industrias nacionales.

Más aún, en el periodo comprendido entre 1982 y 1990 el ingreso de los gerentes, ajustado teniendo en cuenta la inflación, creció sólo 9% y el de los trabajadores no calificados disminuyó un 2%. El poder adquisitivo del segundo grupo fue menor en 1990 que en 1982.¹³ Estas estadísticas explican por qué es tan importante que un país tenga una economía en crecimiento y para ello se requiere sobre todo un sólido sector exportador.

FIGURA 1.1

Situación económica de los estadounidenses



NOTAS: *estadísticas en porcentajes del empleo privado no agrícola; **estadísticas indicadas en dólares.
 FUENTE: Adaptada de *Business Week*, 17 de diciembre, 1990, p. 67.



Inversión directa en el extranjero

La inversión directa en el extranjero es capital que se invierte en otras naciones. Los países industrializados han invertido grandes cantidades de dinero en otros países también industrializados y cantidades más pequeñas en los subdesarrollados, como los de Europa Oriental y en los países recién industrializados como Hong Kong, Corea y Singapur. La mayor parte de la inversión directa se realiza en Estados Unidos, la Comunidad Europea y en Japón.

En 1990, Estados Unidos se había convertido en un receptor tan importante de inversiones que las efectuadas por otros países ascendían aproximadamente a 1.5 *billones*. Por otra parte, las inversiones de Estados Unidos en el extranjero daban un total de unos \$1.2 *billones*. En la tabla 1.2 se muestran los valores de la inversión directa en Estados Unidos en 1992 y la tabla 1.3 contiene la inversión directa hecha por ese país en el extranjero durante ese mismo año.

Las naciones que más invirtieron en Estados Unidos en 1992 son Japón, Gran Bretaña, los Países Bajos, Canadá y Alemania. En total representan más del 70% de la inversión directa extranjera. De ellos, los japoneses fueron los que invirtieron más rápidamente (aunque el ritmo disminuyó de modo considerable en 1993), pero la realizada por los países de la Comunidad Europea fue tres veces mayor. A pesar de que esta actividad ha aumentado, constituye menos del 5% de la riqueza total de Estados Unidos.

Estados Unidos es un importante inversionista a nivel mundial. En la tabla 1.3 se muestra su inversión en otros países durante 1992. La parte más importante correspondió a la Comunidad Europea; vienen después Canadá y Japón.¹⁷ En la tabla se observa cómo Estados Unidos realiza una inversión recíproca con otras grandes naciones industrializadas. Este equilibrio del intercambio comercial y de inversión es un aspecto fundamental de los negocios internacionales.

A medida que los países se han vuelto más ricos, realizan inversiones directas en regiones geográficas con buen potencial de crecimiento económico. Los japoneses, por ejemplo, vienen haciéndolo en la Comunidad Europea desde hace algunos años y durante la década de 1980 triplicaron el porcentaje de su inversión en ella.¹⁸ Gran parte de esos fondos se destinaron a las manufacturas, aunque también se invirtieron en la banca y en los seguros. Una de las razones de esta estrategia es que se prevé el crecimiento de la Comunidad Europea en los años noventa. Otra son las barreras contra la importación y las barreras contra el ingreso en ese mercado, de modo que es más rentable estar dentro de él que afuera. Por razones parecidas, las compañías estadounidenses y canadienses han venido invirtiendo fuertemente en esa parte de Europa. (El lector encontrará más detalles sobre el tema en los apéndices IE y IF)



TABLA 1.2

Inversión directa extranjera en Estados Unidos, 1992

<i>País/región</i>	<i>Millones de dólares estadounidenses</i>	<i>% de todos los países</i>
Todos los países	419526	100
Canadá	38 997	9.3
Sudamérica y Centroamérica	7378	1.8
Brasil	502	0.1
México	1184	0.3
Panamá	4732	1.1
Venezuela	502	0.1
Otros	456	0.1
Otros países del hemisferio occidental	11 518	2.7
Asia y países de la Cuenca del Pacífico	107725	25.7
Japón	96743	23.1
Australia	7140	1.7
Hong Kong	1714	0.4
Singapur	847	0.2
Taiwan	1154	0.3
Europa	248 461	59.2
CE (12 países)	219133	52.2
Reino Unido	94 718	22.6
Francia	23 808	5.7
Alemania	29 205	7.0
Países Bajos	61 341	14.6
Italia	571	0.1
África	635	0.2
Medio Oriente	4813	1.1

FUENTE: U.S. Department of Commerce, *Survey of Current Business*, julio de 1993.

COMPROBACION DEL APRENDIZAJE ACTIVO

Verifique su respuesta a la pregunta 1 del caso para el aprendizaje activo y haga los cambios que desee. Compare después su respuesta con la que se da a continuación.

1. ¿Por qué coca-Cola realiza inversiones directas en Europa?

Coca-Cola efectúa estas inversiones para mejorar su posición en el mercado. Y lo hace en tres formas. Primero, la construcción de nuevas plantas embotelladoras le sirven para producir refrescos a bajo costo. Segundo, los gastos en marketing le ayudan a lograr el reconocimiento del producto que se requiere para el crecimiento. Tercero, las inversiones directas en instalaciones más cercanas al mercado reducen el tiempo de entrega y eliminan los impuestos de importación.



TABLA 1.3

Inversión directa en el extranjero por Estados Unidos, 1992

<i>País/región</i>	<i>Millones de dólares estadounidenses</i>	<i>% de todos los países</i>
Todos los países	486670	100
Canadá	68 432	14.1
Sudamérica	27 185	5.6
Brasil	16114	3.3
Argentina	3353	0.7
Chile	2446	0.5
Venezuela	1725	0.4
Centroamérica	25 478	5.2
México	13 330	2.7
Panamá	11 457	2.4
Otros países del hemisferio occidental	36196	7.4
Asia y Cuenca del Pacífico	78163	16.1
Japón	26 213	5.4
Australia	16 697	3.4
Hong Kong	8544	1.8
Singapur	6631	1.4
Indonesia	4278	0.9
Taiwán	2870	0.6
Corea del Sur	2779	0.6
Europa	239 389	49.2
Comunidad Europea (12 países)	200 535	41.2
Reino Unido	77 842	16.0
Francia	23 257	4.8
Alemania	35 393	7.3
Países Bajos	19114	3.9
Italia	13 605	2.8
Bélgica	10771	2.2
África	3518	0.7
Medio Oriente	5814	1.2
Internacional	2496	0.5

FUENTE: U.s. Department of Commerce, *Survey of Current Business*, julio de 1993.

CÓMO AFRONTAR EL RETO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

¿Qué deben hacer los países si quieren tener posiciones sólidas de inversión y comercio internacional? Hay tres áreas en que pueden destacar. Primero, han de mantener la competitividad económica. Segundo, deben influir en las regulaciones comerciales para que el resto de las naciones abran sus fronteras a los bienes y servicios del exterior y estar dispuestos a comprar y vender en el comercio mundial. Tercero, deben desarrollar una orientación global que les permita operar como empresas multinacionales, no como simples compañías locales que llevan a cabo negocios en el exterior.



Necesidad de mantener la competitividad económica

Durante la década de 1980, Estados Unidos vio debilitarse parte de su competitividad económica a causa de las importaciones provenientes de Japón y Europa. En los años 70 se consideraba que los automóviles japoneses eran de baja calidad; en cambio, ahora son mejores que los fabricados por los gigantes de la industria automotriz norteamericana. Los artículos de piel y las losas de cerámica importados de Italia adquirieron fama mundial, y la industria tipográfica de Alemania resultó ser la mejor del mundo. Por su parte, Estados Unidos conservó el liderazgo en las macrocomputadoras (*mainframes*) y en los chips de microprocesadores; se le siguió considerando el mejor del mundo en la fabricación de aviones para pasajeros, y comenzó a sobresalir en el desarrollo de televisores de alta resolución, sector donde muchos creían que Japón llevaba demasiada delantera como para poderlo alcanzar. En las industrias de los servicios internacionales había una dura competencia: algunas naciones dominaban un área y otros mantenían el liderazgo en otras. Por ejemplo, Gran Bretaña ahora era el líder de productos de especialidades; Italia ocupaba el primer lugar en los servicios de diseño, y Estados Unidos en el servicio de comidas rápidas, la diversión, los servicios financieros y de información.

Sin duda la competitividad económica se halla en un estado de flujo constante. Estados Unidos perdió su posición privilegiada en algunas industrias pero la conserva en otras. ¿A qué se debe la ventaja competitiva de que gozan algunas naciones? Muchos expertos sostienen que los determinantes fundamentales son los costos de la mano de obra, las tasas de interés, el tipo de cambio y las economías de escala. El problema de este punto de vista radica en que no considera las verdaderas causas de la ventaja competitiva a nivel mundial.

La investigación revela que la mejor manera en que las compañías pueden lograr una ventaja competitiva consiste en hacer innovaciones. A menudo esto se logra mediante un mejoramiento constante de los bienes y servicios. Por ejemplo, Volvo, fabricante suizo de automóviles, continuamente trata de mejorar la seguridad de los vehículos; ha aumentado su ventaja competitiva a medida que la seguridad se ha convertido en un factor más importante en las decisiones de la compra de automóviles.

Otra manera en que las compañías internacionales conservan su ventaja competitiva consiste en hacer obsoletas las innovaciones. Es decir, desarrollan un nuevo producto que reemplace al anterior. Un buen ejemplo lo encontramos en Raychem, firma estadounidense que lleva años concentrándose en ofrecer productos de tecnología intensiva a los clientes industriales. Uno de los productos de mayor venta era un sistema para sellar los empalmes de los cables telefónicos. Generaban más de \$ 125 millones anuales y los clientes estaban satisfechos con él. Sin embargo, Raychem introdujo una nueva tecnología de sellado que mejoraba de modo extraordinario el desempeño. Hoy ha empezado a vender la nueva tecnología y ha dejado de fabricar el anterior producto. De ese modo, los competidores que estaban desarrollando un producto para competir con el producto original de Raychem se dieron cuenta de que sus esfuerzos habían sido inútiles.

Competitividad internacional

¿Por qué algunas compañías pueden innovar en forma permanente y otras no? En opinión de Porter, la respuesta se encuentra en cuatro atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva a nivel nacional: condiciones de factor, condiciones de demanda, industrias conexas y de soporte, y el ambiente donde compiten las organizaciones. En la figura 1.2 se observan las relaciones entre los cuatro factores.

Condiciones de factor. Según la teoría básica del comercio internacional, un país exportará los bienes que



aprovechan al máximo las condiciones de factor que posee en cantidades importantes. Las condiciones de factor son tierra, mano de obra y capital. Por ejemplo, si un país cuenta con una numerosa y poco educada fuerza de trabajo, tratará de exportar bienes con mano de obra intensiva. De ese modo usará eficiente mente a sus habitantes. Las naciones que intentan competir con esos países se encontrarán en una clara desventaja, ya que carecen de un número tan elevado de trabajadores o de la escolaridad de la fuerza de trabajo.

No obstante, la teoría del comercio internacional no se limita en aprovechar uno de los factores básicos. A fin de conservar una posición competitiva, un país ha de mejorar o ajustar constantemente sus condiciones de factor. Así, Dinamarca cuenta con dos hospitales que se especializan en el estudio y el tratamiento de la diabetes; también es el principal exportador de insulina a nivel mundial. Ha creado factores especializados y luego los ha ido mejorando; de ese modo conserva el primer lugar en el sector de la atención médica. De manera análoga, los Países Bajos el exportador más importante de flores en todo el mundo fundó institutos de investigación en el cultivo, empaque y envío de flores. Por ello, nadie ha logrado desplazarlo de la industria internacional de las flores.

En ocasiones los países crean las condiciones de factor que necesitan. Por ejemplo, los fabricantes de acero del norte de Lombardía descubrieron que no podían competir a causa de los altos costos de la energía, del capital y la carencia de materias primas locales. Inventaron pequeñas siderúrgicas tecnológicamente avanzadas que consumen menos energía, requieren pequeñas inversiones de capital, permiten a los fabricantes, instalarse cerca de los depósitos de chatarra y los usuarios finales y ser eficientes a pequeña escala. Estas compañías italianas son ahora importantes operadores de siderúrgicas pequeñas y los líderes mundiales en la venta de equipo para ese tipo de plantas. Los japoneses constituyen otro buen ejemplo. Tienen que importar muchas materias primas, pero gracias a

FIGURA 1.2



Determinantes de la ventaja competitiva nacional, según Porter

FUENTE: Adaptada de Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (Nueva York: Free Press, 1990), p. 72.



métodos de producción justo a tiempo, los principales fabricantes han conseguido reducir la cantidad de recursos que necesitan tener a la mano y, al mismo tiempo, aumentar su productividad total. Eso les ha ayudado a conseguir una participación en el mercado mundial dentro del sector automotriz y de bienes de consumo.

La obtención de una ventaja competitiva se basa en la capacidad de utilizar simultáneamente uno o más de los cuatro determinantes. Por ejemplo, si quiere ser innovadora, una compañía ha de tener acceso a personas con las habilidades necesarias (condiciones de factor) y también a los competidores nacionales que ejercen presión para innovar (rivalidad) y a los proveedores (industrias de soporte) que ofrecen sugerencias creativas y materiales a bajo precio. También es necesario que la compañía encuentre la manera de resolver el problema mediante un esfuerzo innovador en vez de buscar el modo fácil de evitar la desventaja. De lo contrario, el resultado puede ser desastroso, como lo indica Porter en el siguiente ejemplo:

Ante la existencia de elevados costos de la mano de obra, las compañías estadounidenses de productos electrónicos optaron por ubicar en Taiwan y en otros países asiáticos las actividades que requerían mano de obra intensiva, sin modificar en lo esencial el producto y el proceso de producción. Con ello lograron tan sólo la paridad del costo de la mano de obra, en vez de mejorar las fuentes de la ventaja competitiva. Los rivales japoneses, viéndose ante una intensa competencia doméstica y un mercado maduro en su país, optaron por eliminar la mano de obra por medio de la automatización. Para ello tuvieron que reducir el número de componentes, lo cual a su vez redujo los costos y mejoró la calidad. Pronto empezaron a edificar plantas de ensamblado en Estados Unidos, cosa que las compañías norteamericanas habían tratado de evitar por todos los medios.

COMPROBACION DEL APRENDIZAJE ACTIVO

Verifique su respuesta a la pregunta 2 del caso para el aprendizaje activo y haga los cambios que desee. Compare después su respuesta con la que se da a continuación.

2. ¿Cómo esta Coca-Cola mejorando sus condiciones de factor en Europa?

Las condiciones de factor de Coca-Cola son mano de obra, terrenos y capital. Se sirve de los terrenos y del capital para construir plantas embotelladoras que sean más eficientes y tengan una mejor ubicación para atender la demanda del mercado. Intenta mejorar la eficiencia de los empleados al darles una mayor orientación hacia el mercado y lograr que vendan el producto más vigorosamente en toda Europa.

Condiciones de la demanda. Porter señala que la ventaja competitiva de un país se fortalece si sus bienes y servicios tienen una gran demanda a nivel local. La demanda ofrece varios beneficios. Primero, le ayuda al vendedor a saber lo que los compradores desean. Segundo, si es preciso hacer cambios (por ejemplo, el deseo de un producto más pequeño, ligero o con mayor ahorro de combustible), el vendedor local se entera a tiempo y puede ajustar o innovar para el mercado antes que los competidores situados lejos de allí puedan responder. De hecho, cuanto más refinados sean los clientes locales, mayor será la ventaja para la empresa del lugar. Por ejemplo, un motivo por el cual las empresas Japonesas diseñaron unidades pequeñas y silenciosas de aire acondicionado es que muchos japoneses viven en casas y departamentos pequeños donde un ruido fuerte es molesto. También desarrollaron unidades que funcionaban con compresores rotatorios que consumen poca energía, pues los usuarios se quejaban de que el precio de la energía era demasiado elevado y querían una unidad que no consumiera mucha. Así pues, los japoneses dominan hoy el



mercado mundial de los pequeños acondicionadores de aire. De manera análoga, los suecos, quienes desde hace mucho tratan de ayudar a los minusválidos, han creado una industria competitiva que se centra en las necesidades especiales de esas personas; en Dinamarca, el interés por conservar el ambiente ha hecho que las empresas diseñen equipos y molinos de viento con un buen control de la contaminación del agua. En Estados Unidos, los consumidores contribuyeron a crear una industria muy eficiente de comidas rápidas; y al difundirse por todo el mundo el gusto por este tipo de comida, los franquiciantes como McDonald's y Pizza Hut han logrado descubrir una demanda internacional por sus productos.

Industrias conexas y de soporte. El tercer determinante de la ventaja competitiva propuesto por Porter es la presencia de industrias conexas y de soporte que sean competitivas en el ámbito internacional. Se trata principalmente de las industrias de servicios. Cuando los proveedores están situados cerca del productor, las compañías a menudo ofrecen insumos baratos que no están al alcance de los competidores distantes. Además, los proveedores saben lo que está sucediendo en la industria y se encuentran en condiciones de pronosticar los cambios y de responder ante ellos. Al compartir esa información con el productor, le ayudan a no perder su posición competitiva. La industria italiana del calzado constituye un excelente ejemplo. Los fabricantes de calzado interactúan periódicamente con los fabricantes de pieles, intercambiando información que les sirve para seguir siendo competitivos. Y la interacción beneficia tanto a unos como a otros.

La ventaja de este tipo de interacción nos muestra que los productores no deben crear proveedores "cautivos" que dependan de ellos. Si los proveedores realizan negocios con la competencia, se encuentran en mejor posición para conocer mejor el ambiente de negocios de una industria y, por tanto, suministrar información útil acerca de su crecimiento y tendencias. Esta información es sumamente importante, porque su flujo y el intercambio tecnológico dependen de la rapidez de la innovación y de los mejoramientos de calidad en la industria. En conclusión, los proveedores cautivos terminan limitando la capacidad del fabricante para innovar y afrontar las presiones de la competencia.

Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas. El cuarto determinante general de la ventaja nacional propuesto por Porter es el contexto dentro del cual las compañías se crean, organizan y administran, así como la naturaleza de la rivalidad a nivel nacional. No hay un sistema gerencial que sea adecuado para todos lugares y circunstancias. Las naciones tienden a progresar en las industrias donde las prácticas gerenciales favorecidas por el ambiente nacional son apropiadas para las fuentes de la ventaja competitiva. Así, en Italia, las empresas prósperas suelen ser pequeñas o de tamaño mediano; operan en industrias fragmentadas como la iluminación, los muebles, el calzado y las máquinas de empaque; son administradas como grandes familias, y aplican una estrategia de concentración tendiente a satisfacer las necesidades de pequeños nichos del mercado. Por el contrario, Alemania tiende a tener organizaciones jerárquicas que dan prioridad al contenido técnico o ingenieril (productos de óptica, productos químicos, maquinaria compleja), las cuales requieren una fabricación de alta precisión, un riguroso proceso de desarrollo, servicio después de la venta y una estructura gerencial muy disciplinada. En Japón, las compañías más exitosas suelen ser las que exigen una total cooperación entre las líneas funcionales y la dirección de complejas operaciones de ensamblado. Ejemplos de tales industrias son la producción de automóviles, de televisores y el ensamblado de computadoras.

También son importantes las metas del país. Algunas naciones quieren resultados inmediatos. Otras tienden a obtener excelentes resultados en industrias donde se aprecia más el desarrollo a largo plazo. Por ejemplo, en Estados Unidos los inversionistas quieren rendimientos financieros a corto plazo. De ahí que tiendan a invertir en industrias nuevas como la de software y la biotecnología donde el éxito se alcanza pronto. En Alemania y Suiza, las inversiones se mantienen durante largo tiempo y rara vez se venden. Esos dos países, acostumbran invertir en investigación y desarrollo y las nuevas instalaciones son importantes, pero el rendimiento sobre la inversión es modesto.



Otro factor importante que es preciso tener presente es la elección de carrera, decisión en que a menudo influye el sistema de valor del país. En Suiza, dónde la banca y la industria farmacéutica son importantes, las personas más destacadas buscan especializarse en esas áreas. En Israel, la agricultura y las profesiones relacionadas con la defensa son las más comunes. En Alemania, el sector químico goza de gran prestigio, mientras que en Japón la electrónica suele ser la opción preferida. Las finanzas, la industria de la diversión y los deportes profesionales tienen mucho prestigio en Estados Unidos.

Otra área importante es la rivalidad a nivel nacional. Los investigadores han observado que una fuerte rivalidad doméstica y la ventaja competitiva guardan relación entre sí. Los países con gran presencia en el mundo a menudo tienen varios rivales locales muy fuertes. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas de Hoffman-LaRoche, Ciba Geigy y Sandoz de Suiza le ayudan a conservar su ventaja competitiva mundial. Las compañías alemanas BASF, Hoechst y Bayer hacen que ese país destaque en los productos químicos. En Estados Unidos, la rivalidad entre IBM, Digital Equipment, Hewlett-Packard y otros fabricantes de computadoras les ayuda a defenderse de los fabricantes extranjeros.

Otro aspecto importante de la rivalidad nacional es la ubicación de los competidores. Muchas veces las compañías exitosas están situadas cerca una de otra. Por ejemplo, en Italia las compañías joyeras más exitosas se encuentran cerca de dos ciudades: Arezzo y Valenza Po. En Suiza, las principales empresas farmacéuticas están en Basilea; en Japón, las compañías de motocicletas e instrumentos musicales están ubicadas en Hamamatsu; en Alemania, las compañías de cubiertos se hallan en Solingen; en Estados Unidos, las agencias publicitarias se agrupan en Madison Avenue en Manhattan (ciudad de Nueva York) y las compañías de mini computadoras están situadas en Route 128, en Boston.

Al examinar la importancia de la rivalidad local, advertimos que el liderazgo mundial no se debe a que una o dos empresas capturen el mercado nacional y luego entren en el mundial. Por el contrario, el éxito competitivo global es resultado de una intensa competencia a nivel nacional que presiona a las compañías para que mejoren e innoven. Esto a su vez crea fuerzas y las coloca en una excelente posición para que compitan en el mercado internacional.

COMPROBACION DEL APRENDIZAJE ACTIVO

Verifique su respuesta a la pregunta 3 del caso para el aprendizaje activo y haga los cambios que desee. Compare después su respuesta con la que se da a continuación.

3. ¿Cómo ayuda la rivalidad de las empresas locales a Coca-Cola para mejorar su ventaja competitiva?

Coca-Cola afronta una fuerte competencia en Europa. Los europeos consumen menos que los estadounidenses; bebidas como el café y el té tienen mayor demanda. La compañía parte de esta situación para formular su estrategia: nuevas plantas embotelladoras que reducen los costos y hacen más competitivo el precio del refresco; campañas publicitarias diseñadas para hacer que el público abandone los productos de la competencia. También está creando empresas conjuntas con socios locales, y estos grupos le ayudan a entender los gustos nacionales y la manera de formular estrategias acordes a las necesidades de cada país.

Los determinantes de Porter como sistema. Según se señaló en páginas anteriores, cada uno de los determinantes de la figura 1.2 a menudo depende de los demás. Por ejemplo, aunque un país tenga compradores racionales que retroalimenten a una empresa sobre cómo modificar o mejorar su producto (condiciones de demanda), la información no será útil si ella carece de personal con las habilidades



necesarias para desempeñar esas funciones (condiciones de factor). De manera análoga, con el tiempo perderá su ventaja competitiva, si los proveedores le ofrecen a bajo costo información e ideas frescas para innovar (industrias conexas y de soporte) pero ella domina clara y fácilmente la industria (estrategia, estructura y rivalidad de las empresas) sin que sienta la necesidad de mejorar la calidad de sus productos y servicios.

La investigación demuestra que, de los cuatro determinantes de la figura 1.2, la rivalidad y la concentración geográfica son particularmente significativas. La rivalidad a nivel nacional favorece mejoramientos en los tres determinantes restantes y la Concentración geográfica intensifica la interacción de los cuatro factores individuales.²⁸ El recuadro titulado "La estrategia de los negocios internacionales en acción: Necesidad de mejorar constantemente" ejemplifica cómo estos factores ayudaron a Italia a ocupar una destacada posición en la industria de losas de cerámica. Durante los años 90, estos determinantes serán un sólido fundamento para formular y poner en práctica las estrategias. Esta actividad comienza en el país donde se diseña la estrategia, se crean los productos y procesos principales y se establecen las instalaciones de producción. Después, sirviéndose de la interacción de los cuatro determinantes/la compañía adquirirá la experiencia necesaria para ingresar al comercio mundial.

ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES EN ACCIÓN.

Necesidad de mejorar constantemente

Hay muchos ejemplos de industriales locales que han dado origen a productos internacionales. La industria refresquera de Estados Unidos produjo Coca-Cola; la competencia en la industria de las comunicaciones contribuyó a hacer de AT&T un gigante mundial. Este mismo proceso se ha repetido en el extranjero. La industria italiana de losas de cerámica es un elocuente ejemplo de cómo los fabricantes regionales de losas alcanzaron renombre a nivel nacional y luego en todo el mundo. El centro de la industria es Sassuolo, localidad situada cerca de Boloña, en el norte de Italia. Allí se producen losas desde hace más de 700 años. Por eso, cuando Italia comenzó su reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial, la zona empezó a prosperar. En un lapso de 15 años las compañías locales se habían septuplicado y Sassuolo empezó a atraer ingenieros y trabajadores calificados.

En un principio los fabricantes de losas tenían que importar materias primas y maquinaria. No había barro blanco en la región, de modo que se importaba de Inglaterra. Tampoco había fabricantes de equipo para losas; por tanto, se compraban hornos de cochura en Alemania, Estados Unidos y Francia, y se importaban del extranjero las prensas para formar y barnizar las losas. Sin embargo, los productores italianos aprendieron pronto a modificar el equipo para adaptarlo a sus necesidades, y los técnicos comenzaron a prescindir de las compañías y crearon sus propias fábricas de equipo. En 1970 las empresas de la región exportaban ya las prensas y los hornos para losas. Por su parte, los fabricantes locales de equipo competían agresivamente por el mercado de las compañías de losas, con lo cual mantenían bajos los costos de manufactura; las compañías de soporte comenzaron a establecer sucursales en la región de Sassuolo para ofrecer moldes, materiales de empaque, barnices y servicios de transporte. Pronto surgieron compañías especializadas de consultoría que asesoraban a los productores en el diseño de plantas; logística; comercio, publicidad y asuntos fiscales. Assopiastrelle, asociación de la industria de losas de cerámica, comenzó a ofrecer servicios de interés común para las firmas: compra en grandes volúmenes, investigación de mercados internacionales y consultoría en asuntos fiscales y legales. Se fundó un consorcio formado por la Universidad de Boloña, dependencias regionales y la asociación de la industria de la cerámica para procesar la investigación y el análisis del producto.



Mientras todo esto sucedía, los usuarios italianos siguieron dando a los fabricantes retroalimentación acerca de la calidad del producto e ideas para lograr características y diseños innovadores. Ello ocasionó una intensa rivalidad que se tradujo en la oferta de nuevos productos. Las empresas también comenzaron a trabajar para mejorar su equipo y reducir los costos de producción. Se inventó un rápido proceso para construir losas. Este sistema redujo el número de empleados en 60% y el tiempo del ciclo en un 95%, de manera que menos trabajadores podían hacer más losas. El nuevo equipo era además más pequeño y ligero que el anterior y tuvo una excelente acogida en el mercado. Los fabricantes crearon un sistema continuo y automatizado de producción para reemplazar el proceso por lotes, reduciendo así los costos e incrementando la productividad.

Hoy Italia es el líder mundial en la industria de las losas de cerámica. En los últimos años Sassuolo representó el 30% de la producción mundial y el 60% de las exportaciones internacionales. Gracias a ello, tan sólo en esta industria el excedente anual del comercio fue de más de 1 000 millones de dólares.

FUENTE, Adaptado de Michael J. Enrighty Paolo Tenti, "How the Diamond Works: The Italian Ceramic Tile Industry", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1990, pp. 90-91; David Kirkpatrick, "Could AT&T Rule the World?", *Fortune*, 17 de mayo, 1993, pp. 54-66; Y John Huey, "The World's Best Brand", *Fortune*, 31 de mayo, 1993, pp. 44-54.

Regulaciones gubernamentales y comerciales

Porter observa que el gobierno y el azar influyen en los cuatro determinantes de la figura 1.2. Esos dos factores se estudian a fondo en el capítulo 14. Por ahora tan sólo presentaremos un panorama general de cómo la actividad del gobierno incide en los negocios internacionales.

Las políticas del gobierno pueden tener profundas repercusiones en el comercio internacional. Por ejemplo, su intervención para proteger las industrias nacionales suele hacer que las compañías del país pierdan competitividad. Pero a menudo hay una fuerte presión interna para que tome esa clase de medidas.

El Congreso y el gobierno local. A más de 300 miembros del Congreso de Estados Unidos les fueron presentados recientemente tres escenarios económicos: 1) la empresa libre regulada como la que existe en el momento actual; 2) la empresa libre guiada, como la del Japón y Alemania, y 3) el capitalismo dirigido como el de Suecia. A los políticos se les preguntó qué escenario preferían y cuál sería, a su juicio, el que predominaría en Estados Unidos en los próximos 10 años. El 75% de ellos contestó que el sistema de empresa libre regulada era el mejor, y un poco menos del 75% dijo que este sistema predominaría durante la siguiente década. Los resultados fueron uniformes en el grupo, sin que influyeran en ellos la edad, el partido político, la experiencia en los negocios ni la región geográfica de los encuestados. Tales hallazgos indican que difícilmente el Congreso intentará modificar el sistema económico del país.

Con todo, los políticos apoyan las actividades de cooperación entre los laboratorios de investigación patrocinados por empresas, universidades y gobierno. En los estados y en las ciudades se observa un interés cada vez mayor por la empresa libre guiada semejante a la que existe en Japón y Alemania. Por ejemplo, el Michigan Strategic Fund, dependencia estatal presidida por un consejo mayoritario del sector privado, ofrece capital inicial a los emprendedores y empresas incipientes. El Small Business Enterprise Center de Ohio coordina el apoyo que a las compañías recién establecidas dan otras compañías, cámaras de comercio, universidades e institutos vocacionales de la localidad. Se les ofrece asistencia gerencial, legal, técnica y asesoramiento en exportación. La Corporation for Indiana's International Future está integrada por funcionarios de organizaciones, del gobierno, de los trabajadores y de la educación. Su misión consiste en identificar y promover las industrias locales con potencial de exportación. Otra de sus actividades



consiste en mejorar las relaciones con los posibles inversionistas extranjeros, identificar las necesidades de la enseñanza de idiomas y fortalecer los vínculos con importantes grupos culturales y de la educación.

Todo ello tiene por objeto ayudar a los negocios pequeños y locales a adquirir ventajas competitivas y a competir en el ámbito internacional.

Negociaciones comerciales a nivel mundial. Una de las funciones centrales del gobierno en los negocios internacionales bien puede ser el de negociador del comercio mundial. Muchos están convencidos de que su gobierno debería limitar la competencia de los productos extranjeros, porque sus ventas significan menos empleos en las empresas nacionales. Los estadounidenses se preguntan por qué se permite a los japoneses establecer plantas automotrices en el país y por qué los agricultores norteamericanos no pueden vender arroz en Japón, a pesar de que el arroz importado costaría menos que el que se produce en ese país. También se enojan al leer algunos titulares de la prensa como uno reciente en que se leía: "Mientras que los fabricantes estadounidenses de automóviles cierran sus plantas, Toyota se expande muy agresivamente." ¿Por qué, se preguntan, los norteamericanos no pueden realizar en Japón negocios con la misma facilidad con que las compañías de ese país hacen negocios en Estados Unidos?

Constantemente se realizan negociaciones entre los países para liberalizar ese tipo de restricciones y evitar que sigan subsistiendo las prácticas comerciales injustas. El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATI) ahora Organización Mundial de Comercio (OMC) es una importantísima organización comercial que fue creada para obtener concesiones comerciales entre sus miembros.³³ Éstos se reúnen periódicamente y, de cuando en cuando, logran importantes adelantos. Por ejemplo, la ronda de Tokio celebrada en 1979 dio por resultado una reducción del 35% de los aranceles aduaneros entre Estados Unidos y la Comunidad Europea y del 40% en los aranceles de las exportaciones de Estados Unidos hacia el Japón. En 1986 los países miembros se reunieron en Uruguay para efectuar otra ronda de negociaciones. Sin embargo, no tuvieron tanto éxito.³⁵ Y lo mismo sucedió con las reuniones de seguimiento cuya sede fue Montreal en 1988 y Bruselas en 1990.³⁶ En la tabla 1.4 se describe la situación en 1991. Las sesiones de la ronda finalizaron en diciembre de 1993, luego de los intensos esfuerzos que en los últimos días realizó la administración de Bush para disminuir los aranceles en todo el mundo.

TABLA 1.4

Ganadores y perdedores en las conversaciones del GATT
<p><i>Algunos de los ganadores</i></p> <p>Los agricultores franceses, alemanes e italianos, que no podían competir en los mercados abiertos por carne, granos, azúcar ni productos lácteos, seguirán recibiendo los subsidios de su gobierno.</p> <p>Los agricultores japoneses de arroz, los más protegidos de todo el mundo, se beneficiarán con los subsidios y con una prohibición contra las importaciones de arroz.</p> <p>Los productores estadounidenses de leche y los que cultivan el azúcar seguirán recibiendo subsidios.</p> <p>Los fabricantes estadounidenses de ropa, que no pueden automatizarse lo suficiente para igualar los bajos costos de mano de obra de los países asiáticos y latinoamericanos, se beneficiarán con las cuotas que se impusieron a la importación de ropa.</p> <p>Los monopolios europeos de teléfonos y de líneas aéreas, que son mucho menos eficientes que los posibles competidores norteamericanos.</p>
<p><i>Algunos perdedores</i></p> <p>Las compañías europeas y estadounidenses de medicamentos y de software, cuyas patentes no están protegidas en el tercer mundo.</p>



Las compañías norteamericanas de música y de producción cinematográfica, que pierden sus derechos de autor ante las empresas piratas de Asia y América Latina y se ven amenazas por las restricciones impuestas a la televisión europea.

Los que cultivan granos, semillas oleaginosas y crían ganado en Canadá, Australia, Argentina, Estados Unidos y Nueva Zelanda, cuyos mercados de exportación están deprimidos ante las exportaciones subsidiadas de Europa.

Los que cultivan caña de azúcar en Centroamérica, el Caribe y Filipinas, víctimas del proteccionismo de Estados Unidos y del *dumping* de los europeos.

Los bancos, corredores de la bolsa de valores y compañías de seguros, que ahora sufren multitud de restricciones en la generalidad de los mercados.

FUENTE: Adaptado de *New York Times*, 16 de diciembre, 1990, p. E3.

Sin duda estos acuerdos comerciales influirán en las estrategias de los negocios internacionales. Lo mismo podemos decir de las leyes y normas nacionales que dan ventaja a algunas empresas multinacionales. Por ejemplo, durante los últimos años se ha venido observando en Estados Unidos mucha preocupación por la función de los cabilderos de las corporaciones extranjeras. Muchos de ellos son estadounidenses que trabajaron como funcionarios comerciales y, luego de dejar el servicio del gobierno, empezaron a ejercer la función de cabildeo en favor de esas corporaciones. Como conocen muy bien a la gente y los procedimientos del Capitolio, saben a cuáles miembros del Congreso acudir y cómo presentarles su mensaje. Importantes hombres de negocios como Lee Iacocca, ex presidente de Chrysler Corporation, piensan que esto favorece la corrupción y que debiera haber acción legal para evitarlo.³⁹ En el momento actual, el Congreso establece lo siguiente: los que desempeñan un puesto de funcionarios de comercio habrán de esperar 1 año antes de poder trabajar de cabilderos. Se menciona la posibilidad de ampliar esta restricción a 5 años y, en el caso de los altos funcionarios, de prohibirles desempeñar ese tipo de trabajo.

TABLA 1.5

Perfil de la experiencia internacional*

Perfil de la experiencia	Directores generales de			
	Estados Unidos %	Europa %	Japón %	Cuenca del Pacífico %
Sin experiencia internacional	14	3.10	1.10	2.60
Viajan al extranjero apenas una o dos veces al año	23	1	15	18
Viajan al extranjero más de dos veces al año	56	80	78	75
Estudios en el extranjero	16	28	13	54
Experiencia laboral en el extranjero	32	47	19	46



Experiencia en la dirección de una compañía de la corporación actual	16	37	5.3	21
--	----	----	-----	----

La compañía tiene directores en el extranjero.	21	34	3.1	41
--	----	----	-----	----

*Basada en datos obtenidos de 433 directores ejecutivos de todo el mundo.

FUENTE: Adaptada de George Anders, "Going Global: Vision vs. Reality", *Wall Street Journal*, 22 de septiembre, 1989, p. ~21

Necesidad de adquirir una perspectiva internacional. Muchas compañías hacen negocios en otros países, pero no han desarrollado la perspectiva internacional que se requiere. Para lograrla se necesita concentrarse en tres áreas: experiencia, orientación y actitud.

Experiencia. Una forma de crear una perspectiva internacional consiste en contratar a individuos con esa clase de experiencia. Una compañía no puede llegar a ser una auténtica multinacional si no envía a sus gerentes al extranjero, y la investigación indica que muchos directores generales de Estados Unidos no tienen esa experiencia. Como se aprecia en la tabla 1.5, en un estudio reciente se descubrió que los directores generales norteamericanos tenían mucho menos experiencia en este campo que los europeos, japoneses o los de la Cuenca del Pacífico. Uno de los beneficios más importantes de la experiencia es que ayuda a los gerentes a aprender a evaluar situaciones y este proceso a menudo *difiere* del que se aplica en el país de origen. Así, una de las críticas más frecuentes contra los directivos estadounidenses es que recurren demasiado a la planeación estratégica científica; conceden demasiada importancia a los modelos cuantitativos, y no tienen en cuenta los aspectos artísticos, diplomáticos y humanísticos de los negocios internacionales.⁴⁰ Estas tendencias podrán evitarlas con una mayor experiencia en el ámbito internacional.

Orientación (enfoque). Una segunda manera de obtener una perspectiva internacional consiste en subrayar la importancia de las actividades internacionales. Por desgracia, a menudo éstas ocupan un lugar bajo en la lista de prioridades y no se les premia adecuadamente. Tung y Miller entrevistaron a 123 ejecutivos estadounidenses respecto a los criterios de selección de los gerentes de alto nivel, programas para formarlos, evaluación de su desempeño y programas de incentivos destinados a ellos.⁴² Descubrieron lo siguiente:

1. Más del 93% de los entrevistados no tuvieron en cuenta ni la experiencia ni la perspectiva internacional" como criterio de promoción/reclutamiento de los gerentes de alto nivel. Más del 80% de los entrevistados dijeron que no tenían la intención de aumentar la orientación internacional en el futuro.
2. Aunque la mayor parte (56.1 %) de las compañías contaban con programas de capacitación para los candidatos a ocupar puestos de alto nivel, pocas prestaban atención a su capacitación.
3. A los entrevistados se les pidió clasificar la importancia de los criterios que rigen el tamaño del paquete de incentivos que se requería para conservar a los empleados de ese nivel. Ninguno de ellos colocó el incremento de la participación en el mercado como el más importante y 78.9% de los entrevistados no consideraban el tamaño del paquete de incentivos.
4. También se les pidió que identificaran el área funcional donde habían trabajado por primera vez, dónde lo hacían actualmente, la rapidez de su progreso profesional y el área funcional donde se concentrarían si pudieran comenzar de nuevo a ejercer su carrera. Menos del 1 % había empezado trabajando en el mercado internacional y apenas 5% señaló que se concentrarían en él si pudieran



comenzar de nuevo. Sólo computación/informática, investigación y desarrollo fueron las especialidades con menos preferencias.

Los resultados anteriores indican que muchas compañías estadounidenses no tienen una orientación internacional. Los gerentes se centran en las operaciones a nivel nacional; no sienten la necesidad de pasar algún tiempo en el extranjero, seguros como están que los que se quedan en el país tienen las mejores oportunidades. Este problema tan grave es una de las razones por las cuales los gerentes estadounidenses, deben estudiar negocios internacionales. En los capítulos 9, 12 Y 20 explicaremos algunas formas de superar esta actitud gerencial tan centrada en el propio país.

Actitud. Una tercera forma de lograr una perspectiva internacional consiste en cambiar las actitudes que muchos gerentes estadounidenses tienen ante su trabajo. Además de darle demasiada importancia a la planeación estratégica de carácter científico / racional, como se mencionó antes, tienden a orientarse a corto plazo, a ser demasiado materialistas, muy directos, informales, francos e impacientes. En comparación con sus colegas de Europa y de la Cuenca del Pacífico, se dice que, en sus asignaciones internacionales tratan de hacer las cosas del mismo modo que en Estados Unidos. Si quieren resolver este problema, las compañías han de seleccionar rigurosamente a los candidatos que enviarán al extranjero e impartirles una formación más apropiada. En los siguientes capítulos del libro examinaremos algunos de los pasos que han empezado a tomarse para afrontar estos retos de tipo gerencial.

COMPROBACIÓN DEL APRENDIZAJE ACTIVO

Revise su respuesta a la pregunta 4 del caso para el aprendizaje activo y haga los cambios que desee. Compare después su respuesta con la que se da a continuación.

4. ¿Es Coca-Cola una empresa multinacional?

Lo es porque lleva a cabo actividades de producción y distribución en otras naciones. Por lo que respecta a la orientación estratégica y gerencial, hace tres cosas que muestran su naturaleza internacional. Primero, ajusta sus operaciones para atender las necesidades locales. Vende país por país. Segundo tiene socios de otros países que le ayudan a dirigir sus actividades y no "reportan" directamente a ella para tratar asuntos ordinarios. Tercero, utiliza ampliamente el trabajo de equipo de todos los interesados y cumple más bien una función coordinadora y alentadora del producto que de gerente en el lugar.

EL ESTUDIO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

En los últimos años el ambiente del comercio internacional ha cambiado de manera radical. En la presente sección examinaremos algunos de los cambios más importantes que se han producido y luego describiremos el modelo con que expondremos los temas.

De una perspectiva general a una estratégica

Los negocios internacionales son un área que comenzó a desarrollarse en la década de 1950.43 En esa época no había muchas empresas multinacionales y la mayor parte de ellas eran estadounidenses. La Segunda Guerra Mundial había terminado hacía menos de diez años y muchas naciones, entre ellas Japón y los países de la Comunidad Europea, se preocupaban más por la reconstrucción que por invertir en el



extranjero. Los primeros libros de texto eran escritos por profesores norteamericanos y ofrecían un enfoque general descriptivo de la disciplina. Había pocos estudios de investigación internacional de donde obtener información confiable. Las empresas que se usaban como ejemplo en el aula eran aquellas con divisiones internacionales y no verdaderas empresas multinacionales. Los que impartían esta materia eran profesores que provenían de disciplinas como economía o administración general y que adoptaban un enfoque interdisciplinario para cumplir con las necesidades del curso. (En la tabla 1.6 se incluyen otras comparaciones.)

TABLA 1.6

Diferencias comparativas en el estudio de los negocios internacionales, 1950-1990

Tema	1950-1969	1970-1989	Década de 1990
Centro de interés	Información general	Áreas funcionales de desarrollo	Orientación estratégica Integrador
Enfoque del estudio de los negocios internacionales	Descriptivo	Análítico	Multidisciplinario
Método de explicación	Muy histórico	Funcional	Métodos de investigación cuantitativa, viajes al extranjero y asignación en otros países Empresas multinacionales
Orientación hacia la investigación	Interdisciplinario	Métodos más cuantitativos de investigación y viajes al extranjero Empresas globales	Industrializados, recién industrializados, subdesarrollados
Punto de vista orientado hacia la empresa	Empresas estadounidenses		Cada día más
Países que se estudian	Industrializados	Industrializados, recién industrializados, subdesarrollados	Funcional y estratégico
Número de revistas	Algunas	Muchas	Cada día más
Enfoque de las revistas	Temas internacionales generales	Funcional	
Investigación conjunta	Moderada	Mucho más	

Durante las décadas de 1970 y 1980, los negocios internacionales cambiaron de manera drástica. El crecimiento económico de los países de la Comunidad Europea y del Japón, aunado a los grandes progresos logrados por varias naciones recién industrializadas, hizo que la atención se centrara en este campo. Los profesores empezaron a orientarse más a la investigación y aumentó considerablemente el número de instituciones de pos grado que ofrecían al menos una licenciatura en negocios internacionales. Comenzaron a aparecer artículos y libros escritos por profesores canadienses, europeos y asiáticos, y mejoró mucho el nivel de las investigaciones efectuadas por los norteamericanos. La economía y las finanzas internacionales fueron el centro del interés y el enfoque general de las investigaciones efectuadas en las décadas de 1950 y 1960 fue sustituido por diseños cuantitativos y metodológicos más rigurosos. Cada día se



realizaban más investigaciones y aumentó extraordinariamente el número de revistas especializadas. A fines de los años 80 presenciamos los primeros intentos por integrar en un todo significativo cuanto estaba ocurriendo. ¿Cómo poder entender lo que estaba sucediendo en el mundo de los negocios internacionales, cuando tantas otras cosas estaban ocurriendo al mismo tiempo? La aparición de la *perestroika* y el ocaso de las economías dirigidas de Europa Oriental y de la Unión Soviética tan sólo agravaron el problema. Se hizo evidente que muchos de los acontecimientos de las décadas de 1970 y 1980 estaban siendo estudiados a nivel micra y se requería un enfoque más macro.

En los años 90 asistimos al surgimiento de una orientación estratégica de la dirección, cuyo fin es integrar el área de los negocios internacionales. Las ideas descriptivas de los años 50 y 60, así como los conceptos analíticos de las décadas de 1970 y 1980, están siendo combinados en un enfoque integrador en los años 90. La investigación histórica y cuantitativa empieza a ser incorporada a modelos que describen, explican y ayudan a predecir lo que está sucediendo en el ámbito internacional. Las primeras perspectivas interdisciplinarias y funcionales son sustituidas por un enfoque multidisciplinario que se basa en información recabada de muchas disciplinas relacionadas con los negocios internacionales. Ante los hechos, las nuevas revistas especializadas adoptan ahora un enfoque más orientado a la dirección estratégica.

El tema de la dirección estratégica -acciones gerenciales que incluyen formulación, instrumentación, evaluación y control de estrategias- abarca una amplia gama de actividades, entre ellas el análisis ambiental de las condiciones internas y externas y la evaluación de las fuerzas y debilidades de la organización. Este tema sienta las bases del punto de vista que se utilizará a lo largo del libro.

Enfoque de este libro

Este libro adopta la dirección estratégica en el estudio de los negocios internacionales. Consta de cinco partes. La parte uno es una introducción que comprende los capítulos 1, 2 Y 3; en ellos se examinan la naturaleza y el campo de las empresas multinacionales, así como la tríada (Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea). En la parte dos se estudian los ambientes de los negocios internacionales: el político, el cultural, el económico y el financiero. La parte tres se centra en la planeación estratégica de las empresas multinacionales y en los principales elementos de su estrategia global: planeación, organización, producción suministro, marketing, desarrollo de recursos humanos, riesgo político, negociación y la integración de la estrategia de la compañía y la competitividad mundial. La parte cuatro trata de la forma en que la información presentada hasta ahora puede emplearse en la realización de negocios en todo el mundo. En esta parte nos concentramos en los países de la Comunidad Europea, en América del Norte, y en las naciones no perteneciente¹) a la tríada. Finalmente, en la parte cinco hablamos del futuro de los negocios internacionales.

La figura 1.3 contiene un ejemplo del modelo que se empleará en el libro. Este capítulo introductorio sienta las bases para el estudio de los negocios internacionales. Después, en el capítulo 2 examinaremos el actor principal de la obra: las empresas multinacionales.



RESUMEN

PUNTOS PRINCIPALES

1. Los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el ámbito mundial con el fin de satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Dos de los tipos más comunes de estos negocios son las actividades de exportación e importación y la inversión extranjera directa. En los últimos años ambas han ido creciendo. En particular la inversión resulta de mucho interés porque la realizan las empresas multinacionales.
2. Aunque las multinacionales son el principal actor de los negocios internacionales, también las empresas medianas y los servicios participan en ellos, pero de una manera más indirecta.
3. Las naciones y las compañías han de tomar medidas si quieren afrontar los retos de los negocios internacionales. Una de ellas consiste en no perder la competitividad económica. Esto lo hacen a) creando las condiciones necesarias de factor; b) teniendo a nivel nacional una fuerte demanda de los bienes y servicios que ofrecen; c) contando con industrias conexas y de soporte que sean competitivas en el mercado mundial, y d) teniendo una estructura y estrategia adecuadas y una rivalidad que estimulen constantemente la innovación. Un segundo aspecto muy importante es conocer las leyes y regulaciones del gobierno que afectan a las operaciones internacionales. El tercero consiste en adoptar una perspectiva internacional.

TÉRMINOS BÁSICOS

- Acuerdo General sobre
- Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)
- Condiciones de factor
- Dirección estratégica
- *Joint venture*
- Empresa multinacional exportaciones
- Importaciones
- Inversión directa extranjera
- Negocios internacionales



PREGUNTAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. ¿Qué son los negocios internacionales? En su respuesta no olvide incluir una definición.
2. ¿Cuáles son las 2 formas primarias en que podemos describir el comercio internacional?
3. ¿Aumentará o disminuirá la inversión extranjera directa en los años 90? ¿Por qué?
4. ¿Cómo puede un país o compañía aprovechar eficazmente las condiciones de factor para mantener la competitividad económica? Mencione dos ejemplos.
5. ¿Por qué las condiciones de la demanda y las industrias conexas y de soporte son importantes para conservar la eficiencia económica? Cite un ejemplo de cada caso.
6. ¿Por qué la estrategia, estructura y rivales de una organización son importantes para no perder la eficiencia económica? Mencione un ejemplo para cada caso.
7. Los cuatro determinantes de la ventaja competitiva nacional están interrelacionados. ¿Qué significa esta afirmación?
8. ¿Qué tipos de medidas relacionadas con los negocios internacionales implantará probablemente el gobierno federal en los años 90 para apoyar las empresas del país? ¿En qué aspectos las medidas de otros países serán diferentes? Compárelas y contrástelas.
9. ¿Cómo pueden las compañías formular una perspectiva internacional apropiada?

CASOS REALES

COMO CONVERTIRSE PRONTO EN UNA EMPRESA GLOBAL.

American Airlines es la principal compañía aérea en cuanto a ingresos generales e ingresos operativos. Ha ido entrando rápidamente en el mercado internacional. En 1982 obtuvo el 8 % de sus ingresos del tráfico internacional. En 1990 éste representó el 21 %, y la compañía piensa que alcanzará el 30% al terminar el siglo. Para apoyar su estrategia, invirtió 11 000 millones de dólares, o sea más de la mitad de su presupuesto de gastos, para ampliar y mejorar las operaciones internacionales en los próximos 5 años. También les arrebató mercado a las empresas más débiles que están vendiendo sus sistemas de rutas. Por ejemplo, compró el sistema latinoamericano de Eastern Airlines.

Otra estrategia de American Airlines consiste en aplicar los adelantos tecnológicos para crear nuevas oportunidades en el ámbito mundial. Por ejemplo, la mayor parte de las líneas aéreas que transportan pasajeros a largas distancias emplean los enormes jets como el Boeing 747. Cuando se cargan a toda su capacidad, generan mucho dinero. Pero cuando vuelan con medio cupo, son muy poco rentables. Por eso American Airlines optó por aviones más pequeños y de menor consumo de combustible para transportar cargas más pequeñas de pasajeros. También se sirve de una estrategia de "centralización", que consiste en dirigir los pasajeros de vuelos internacionales a un lugar y luego embarcarlos en uno de los aviones más pequeños y con menor consumo de combustible. Por ejemplo, en vez de volar un Boeing 747 de Nueva York a Londres, traslada grupos de pasajeros que (por ejemplo) Des Moines, South Bend e Indianápolis a sus instalaciones de Chicago y de allí los transporta a una localidad menos congestionada de Gran Bretaña, como



puede serlo Glasgow. Esta estrategia le permite llenar sus aviones más pequeños y ofrecer tarifas competitivas a los clientes. Lo mismo hace en las rutas de Latinoamérica en que ha visto su inversión de 423 millones de dólares pagarle magníficos dividendos. El sistema une 20 ciudades de 15 países de Centroamérica y Sudamérica; aunque Eastern Airlines nunca obtuvo ganancias de esas rutas, American Airlines ha logrado mucho con sus intensos esfuerzos de marketing.

También aprovecha la retroalimentación que le suministran los clientes y aprende a identificar a los pasajeros internacionales, de modo que vuelvan a volar con ella. Por ejemplo, los ejecutivos no quieren comidas largas y desean disponer de tiempo para dormir o trabajar sin que los molesten. American Airlines sirve ahora la comida al inicio del vuelo para que ellos puedan disponer de más tiempo sin interrupciones. También se esmera en descubrir las preferencias de los viajeros. Así, a los alemanes les gusta que las azafatas se dirijan a ellos usando sus títulos académicos "Doctor", a los pasajeros japoneses no les gusta el contacto físico. A los latinos les gustan los bisteces y el vino francés.

La industria de las líneas aéreas internacionales ha sido extremadamente competitiva en los últimos años. Las grandes empresas luchan: por entrar en el mercado de Europa y Asia (sobre todo en Japón), así como en el mercado tan lucrativo de Estados Unidos. A fines de la década seguramente algunas de ellas lo habrán logrado. Casi todos piensan que 'las líneas' aéreas norteamericanas se contarán entre ese número de afortunados.

1. ¿En qué forma las actividades de negocios de American Airlines afectan al comercio mundial? ¿Es su servicio una importación o una exportación?
2. ¿De qué manera las condiciones de la demanda ayudan, a que los norteamericanos realicen un mejor trabajo? Mencione dos ejemplos.
3. ¿Es American Airlines una verdadera empresa multinacional? Explique su respuesta.

EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE RECIPROCO

A medida que Europa Oriental y Rusia han comenzado a abrir las puertas a las empresas capitalistas muchas han empezado a invertir en esos países. Una es Pizza Hut, que, es una gran fuerza en Estados Unidos y cuenta con dos sucursales en Moscú y confía abrir más en el futuro. Sin, embargo, ha ido descubriendo que las buenas intenciones no siempre son suficientes para garantizar el éxito. Los rusos acostumbran hacer negocios en forma diferente y, entre leyes, regulaciones y amenazas de los funcionarios locales, el gerente de una tienda acaba por adquirir actitudes negativas hacia el ambiente de negocios de ese país.

Las dos filiales de Moscú son *joint ventures* entre PepsiCo, dueño de Pizza Hut, y la ciudad de Moscú. Pero el convenio no garantiza un trabajo sin dificultades. El viernes por la tarde, poco después de ser inauguradas, un inspector local de sanidad se presentó, anunció que establecimiento no había llenado los documentos necesarios entre ellos las pruebas de enfermedades venéreas de cada empleado, y lo clausuró. El gerente llamó de inmediato a las autoridades sanitarias locales y le dieron cita para las 4 de la tarde de ese mismo día. Cuando llegó, se enteró de que los empleados se habían marchado y no volverían en todo el fin de semana. Entonces hizo una llamada telefónica urgente al presidente de PepsiCo que se encontraba paseando en bicicleta en Francia. El presidente llamó al embajador ruso en Estados Unidos y tarde siguiente Pizza Hut de Moscú volvía a abrir sus puertas.



En el aspecto positivo, cabe señalar que el restaurante goza de gran popularidad entre los clientes y la compañía ha logrado mantener los precios bajo control negociando eficazmente con los proveedores. El gerente de la operación se ha dado cuenta de que, si viaja a las pequeñas granjas. Del sur de Moscú; obtiene productos de mejor calidad. En un principio los agricultores no estaban acostumbrados a limpiar y empacar sus productos cuidadosamente antes de embarcarlos, pero como Pizza Hut paga más si están limpios y preparados, ahora ofrecen una buena calidad como nunca antes.

La compañía, también ha ido aprendiendo de la experiencia a mejorar la eficiencia operativa, Por ejemplo, ya no se permite entrar en el restaurante y pagar con rublos la cerveza. Sólo con moneda fuerte se puede comprar cerveza. Esta política evita que los clientes conviertan el establecimiento en bar. Pizza Hut también descubrió que los rusos prefieren la comida norteamericana a la suya, de modo que se abandonaron los intentos iniciales de crear una cocina de "gusto moscovita". EL gerente de la unidad también comprobó que la forma más rápida de hacer las cosas en Rusia es prescindir del sistema y hacerse cargo personalmente del asunto. Por ejemplo, cuando los conductores de camiones llegan tarde a recoger los suministros, el gerente sale a la calle y contrata otros camiones. Y también los rusos han aprendido algo acerca de cómo trabaja Pizza Hut. Por ejemplo, a pesar de los argumentos de los rusos de que los cocineros bien preparados hacen las mejores pizzas, en realidad' los jóvenes entusiastas e inexpertos suelen ser superiores y, en tan pocas semanas, preparan pizzas mejores que las de los cocineros expertos. Con el paso del tiempo seguramente rusos y norteamericanos se irán enriqueciendo mediante el conocimiento mutuo. .

1. ¿Por qué Pizza Hut realiza inversiones directas en Rusia? ¿No ganaría más invirtiendo esos fondos en una sucursal del país?
2. ¿Cómo Pizza Hut utiliza las condiciones de la demanda para ayudar a revisar la estrategia de operaciones?
3. ¿Qué importancia tiene conocer las regulaciones gubernamentales para el éxito de la filial de Moscú? ¿Por qué?



APÉNDICE 1A

Los 25 exportadores principales del mundo, 1992

<i>Lugar</i>	<i>País</i>	<i>Valor de las exportaciones (en millones de dólares)</i>
1	Estados Unidos	447440
2	Alemania	429 290
3	Japón	339 991
4	Francia	235 938
5	Reino Unido	190059
6	Italia	180 015
7	Países Bajos	138 957
8	Canadá	133 447
9	Bélgica- Luxemburgo	122961
10	Hong Kong	119512
11	China	86 200
12	Careia	74790
13	Taiwán	67 763
14	Suiza	65 549
15	España	64 495
16	Suecia	55 598
17	Arabia Saudita	51 711
18	Singapur	49 604
19	ex Unión Soviética	48 836
20	Austria	44412
21	México	42 700
22	Australia	42439
23	Malasia	40 709
24	Dinamarca	39 548
25	Brasil	36 207



APÉNDICE 1b

Los principales importadores del mundo 1992

<i>Lugar</i>	<i>País</i>	<i>Valor de las importaciones (millones de dólares)</i>
1	Estados Unidos	552616
2	Alemania	407 952
3	Francia	241239
4	Japón	232 947
5	Reino Unido	220 865
6	Italia	190681
7	Países Bajos	130 341
8	Canadá	127 951
9	Bélgica-Luxemburgo	124 952
10	Hong Kong	123430
11	España	98617
12	China	81 739
13	Corea	81 405
14	Singapur	76129
15	Taiwán	72 261
16	Suiza	65746
17	México	61 297
18	Austria	54171
19	Suecia	49 782
20	ex Unión Soviética	47 986
21	Australia	43831
22	Tailandia	40 686
23	Malasia	39 927
24	Arabia Saudita	37 933
25	Dinamarca	33 631



APÉNDICE 1C

Dirección de los flujos del comercio mundial (en miles de millones de dólares)

	En países industrializados		En países subdesarrollados		En otros países n.i.e*		Total	
	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones	Importaciones
<i>Países industrializados</i>								
1986	1110.7	1155.6	325.5	364.1	26.4	24.2	1475.7	1 550.2
1987	1 323.5	1 358.7	369.5	435.0	26.8	27.0	1 733.8	1 828.7
1988	1 503.3	1 542.6	432.1	487.0	31.5	28.0	1984.1	2 070.3
1989	1 619.8	1 651.0	463.4	544.2	35.1	30.0	2127.3	2 238.6
1990	1 865.8	1 904.0	527.5	615.4	37.1	35.1	2445.4	2 568.3
1991	1 871.5	1912.9	584.4	632.5	31.4	33.0	2497.5	2591.2
1992	1 874.0	1 960.6	603.1	703.1	30.8	33.7	2594.5	2732.7
<i>Países en vías de desarrollo</i>								
1986	310.2	322.3	152.8	153.3	27.6	27.3	509.1	513.6
1987	381.7	365.4	187.9	184.6	28.0	27.6	618.9	591.6
1988	427.1	436.6	228.5	220.9	30.6	29.1	706.3	701.6
1989	476.3	468.8	252.0	247.9	32.7	28.3	781.8	762.9
1990	538.6	535.9	291.9	284.9	27.6	24.2	884.9	864.4
1991	577.1	622.2	328.3	323.0	24.8	22.4	956.9	986.5
1992	653.8	666.9	381.7	332.0	22.9	21.6	1 058.4	1079.8

Se refiere a Albania, Bulgaria, Cuba y la ex República Democrática Alemania, la República Popular Democrática de Corea, Mongolia y la ex Unión Soviética.

FUENTE: Datos adaptados de FMI, Direction of Trade Statistics Yearbook 1993, pp. 9-19.

APÉNDICE 1 D

Flujos de comercio mundial por los principales países y regiones

<i>Países/regiones</i>	1992 <i>(en miles de millones de dólares)</i>	% del mundo	<i>Países/regiones</i>	1992 <i>(en miles de millones de dólares)</i>	% del mundo
<i>Exportaciones</i>			<i>Importaciones</i>		
Mundiales	3687.0	100	Mundiales	3846.1	100
Países industrializados	2656.7	72.1	Países industrializados	2709.1	70.4
Países en vías de desarrollo	1030.3	27.9	Países en vías de desarrollo	1136.9	29.6
África	90.4	2.5	África	95.2	2.5
Asia	573.2	15.5	Asia	616.5	16.0
Europa	73.2	2.0	Europa	99.1	2.6
Medio Oriente	144.1	3.9	Medio oriente	149.3	3.9
Hemisferio occidental	149.4	4.1	Hemisferio occidental	176.8	4.6



APÉNDICE 1E

Acciones internas de la inversión directa internacional en el mundo, 1980-1991

<i>Países/regiones</i>	<i>1980 (En miles de millones de dólares)</i>	<i>% del total</i>	<i>1991 (en miles de millones de dólares)</i>	<i>% del total</i>	<i>Tasa promedio anual de crecimiento (1980-1991, %)</i>
Países desarrollados	394.1	78.0	1442.7	76.6	12.5
Estados Unidos	83.0	16.4	414.4	22.0	15.7
Europa	211.6	41.9	807.5	42.9	12.9
Comunidad Europea	186.9	37.0	714.2	37.9	13.0
Bélgica-Luxemburgo	7.5	1.5	39.3	2.1	16.3
Dinamarca	4.2	0.8	9.2	0.5	70.4
Francia	21.1	4.2	89.0	4.7	14.0
Alemania	47.9	9.5	122.2	6.5	8.9
Grecia	3.0	0.6	10.3	0.5	11.9
Irlanda	1.9	0.4	3.2	0.2	4.9
Italia	8.9	1.8	61.6	3.3	19.2
Países Bajos	19.2	3.8	78.3	4.2	13.6
Portugal	1.1	0.2	9.8	0.5	22.0
España	9.1	1.8	55.8	3.0	17.9
Reino Unido	63.0	12.5	235.5	12.5	12.7
Otros países europeos	24.7	4.9	93.2	5.0	12.8
Suecia	1.7	0.3	15.8	0.8	22.5
Suiza	14.3	2.8	44.2	2.3	10.8
Resto de Europa	8.7	1.7	33.2	1.8	12.9
Canadá	51.6	10.2	113.9	6.0	7.5
Australia y Nueva Zelanda	28.1	5.6	83.7	4.4	10.4
Sudáfrica	16.5	3.3	11.1	0.6	-3.5
Japón	3.3	0.7	12.3	0.7	12.7
Países en vías de desarrollo	111.2	22.0	440.0	23.4	13.3
Hemisferio Occidental	62.3	12.3	132.1	7.0	7.1
África	13.1	2.6	38.8	2.1	10.4
Asia	35.8	7.1	269.1	14.3	20.1
Oriente Medio	4.3	0.9	12.3	0.7	10.0
Resto de Asia	31.5	6.2	256.7	13.6	21.0
Total	505.3	100.0	1 882.7	100.0	12.7
Adenda:					
Acciones externas	516.9		1 836.5		
Acciones internas	505.3		1 882.7		
Diferencia	11.6		-46.2		

FUENTE: Datos adaptados del U.s. Department of Commerce.



APÉNDICE 1F

Acciones externas de la inversión directa internacional en el mundo, 1980-1991

<i>Países/regiones</i>	<i>1980 (en miles de millones de dólares)</i>	<i>% del total</i>	<i>1991 (en miles de millones de dólares)</i>	<i>% del total</i>	<i>Tasa promedio anual de crecimiento (1980-1991)</i>
Países desarrollados	503.6	97.4	1776.7	96.7	12.1
Estados Unidos	220.2	42.6	466.9	25.4	7.1
Europa	231.6	44.8	956.4	52.1	13.8
Bélgica-Luxemburgo	4.7	0.9	28.2	1.5	f.1.7.7
Francia	20.8	4.0	139.1	7.6	18.9
Alemania	43.1	8.3	170.7	9.3	13.3
Italia	7.0	1.4	70.4	3.8	23.3
Países Bajos	42.4	8.2	118.8	6.5	9.8
Suecia	7.2	1.4	58.9	3.2	21.1
Suiza	22.4	4.3	75.4	4.1	11.7
Reino Unido	79.2	15.3	239.8	13.1	10.6
Otros países europeos	4.8	1.2	55.0	3.0	24.8
Japón	19.6	3.8	231.8	12.6	25.2
Canadá	21.6	4.2	81.7	4.4	12.9
Australia y Nueva Zelanda	5.1	1.0	32.3	1.8	18.3
Sur de África	5.5	1.1	7.6	0.4	3.0
Países en vías de desarrollo	13.3	2.6	59.8	3.3	14.6
Total	516.9	100.0	1 836.5	100.0	12.2

FUENTE: Datos adaptados del U.S. Department of Commerce.