



# **Universidad Nacional Autónoma de México**

## **Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

Empresas multinacionales: una consecuencia de las estrategias de negocios de la Verenigde  
Oostindische Compagnie

### **T e s i s**

Que para optar por el grado de:

Maestría en Administración de Negocios Internacionales

Presenta:

María Teresa Medina Farfán

Tutor:

Dra. María Elena Camarena Adame  
Posgrado en Administración de Negocios Internacionales

**México, D. F., abril de 2013.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

### Introducción

#### CAPITULO I

##### 1. Antecedentes comerciales y empresariales en Europa

- 1.1 Las cruzadas y la globalización económica..... p. 2
- 1.2 Los burgueses, los primeros hombres de negocios..... p. 3
- 1.3 Los gremios y las ligas comerciales, primeras organizaciones empresariales..... p. 5
- 1.4 El protestantismo y la liberación económica..... p. 11

#### CAPITULO II

##### 2. La Verenigde Oostindische Compagnie y sus estrategias de negocios multinacionales

- 2.1 La organización del comercio europeo..... p. 13
- 2.2 El fundamento de los negocios en las Provincias Unidas..... p. 18
- 2.3 Estrategias de los negocios multinacionales..... p. 22
  - 2.3.1 Estudio de mercado..... p. 24
  - 2.3.2 Fusión estratégica..... p. 27
  - 2.3.3 Organización corporativa..... p. 31
  - 2.3.4 Nuevas formas de inversión comercial..... p. 40
    - 2.3.4.1 Las finanzas, una novedosa modalidad..... p. 40
    - 2.3.4.2 La inversión extranjera, el fundamento de los negocios multinacionales.....p.43
    - 2.3.4.3 Los negocios lucrativos..... p. 46
  - 2.3.5 Diversificación de mercados..... p. 49
    - 2.3.5.1 El archipiélago de las *Molucas*..... p. 49
    - 2.3.5.2 La India y los océanos árabes, espiral del comercio .....p. 54
    - 2.3.5.3 El Sudeste asiático..... p. 62
  - 2.3.6 Sudáfrica, la conexión con Oriente..... p. 67

2.4 La disolución..... p. 68

### **CAPÍTULO III**

#### **3. El perfeccionamiento de las estrategias de negocios de la VOC**

3.1 Multinacionales europeas: innovación y tecnología..... p. 78

3.2 Multinacionales estadounidenses: visión en mercadotecnia.....p. 94

3.3 Multinacionales japonesas: esfuerzo y cooperación..... p. 104

#### **Conclusiones**

#### **Bibliografía**

## Introducción

La **hipótesis central** de la presente investigación, es demostrar que la Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) utilizó las primeras estrategias de negocios a nivel internacional, convirtiéndose en el marco de referencia para el impulso de las empresas multinacionales, y con ello de los países desarrollados, los que han operado bajo el contexto de la globalización, a través del tiempo.

Siendo el **objetivo general**, determinar las principales técnicas de negocios que utilizó la VOC en el comercio de mercancías con Oriente, y comprobar si estas tácticas fueron reproducidas por las posteriores corporaciones multinacionales.

Los **objetivos específicos** son:

- Determinar el origen de las maniobras de negocios, que pusieron en práctica los hombres de negocios de las Provincias Unidas, analizando el entorno económico europeo antes de 1602.
- Descubrir cuáles fueron las principales estrategias de negocios implementadas por la Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) en su expansión comercial en Asia.
- Analizar las técnicas de negocios que han empleado las principales empresas multinacionales europeas, estadounidenses y japonesas, para comprobar si son las que aplicó la VOC.

El **planteamiento del problema** se basa en las declaraciones de Naciones Unidas, acerca de que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de los países subdesarrollados, nacen con la finalidad de sobrevivir económicamente y no con el objetivo de convertirse en empresas exitosas. Por lo que es importante conocer y analizar las principales estrategias de negocios internacionales,

practicadas por las empresas europeas, que son las más competitivas a nivel internacional.

Debido a que los países en vías de desarrollo no tienen el suficiente conocimiento de las estrategias de internacionalización, que debe utilizar una empresa multinacional.

### **Preguntas de investigación**

- ¿De dónde surgió la mentalidad empresarial de los holandeses?
- ¿Cuáles fueron los antecedentes del éxito del comercio regional de los hombres de negocios de las Provincias Unidas?
- ¿Cuáles son las bases del comercio europeo?
- ¿Cuál fue el interés de los europeos por comerciar con Oriente?
- ¿Cuáles fueron las estrategias de negocios que utilizó la VOC?
- ¿Las tácticas que empleó la VOC han sido aprovechadas por otras empresas?
- ¿Qué empresas han utilizado las estrategias empleadas por la VOC?

La **justificación** de la investigación la encontramos en los elementos de la presente globalización, que ha demandado tanto de los países desarrollados, como de los llamados países en vías de desarrollo o emergentes, el aumento de sus exportaciones, para dinamizar el comercio internacional, dentro de un contexto altamente competitivo. En éste proceso, no sólo se ha instado a las empresas a ser competitivas a nivel internacional, sino también a los gobiernos de los diferentes países del mundo.

Para que las empresas y gobiernos sean competitivos dentro del comercio internacional, se requiere ciertas estrategias, que en el caso de la mayoría de los países en vías de desarrollo se desconocen. Por eso es importante descubrir el origen de dichas tácticas de negocios y cómo se pusieron en práctica.

El **marco teórico** está delimitado por el análisis de dos obras; una de ellas, son los registros que llevó la Verenigde Oostindische Compagnie (VOC) a lo largo del siglo XVII y parte del XVIII. Dicha información se compiló bajo los auspicios de la UNESCO, en el año 2003 con la tutela del *Towards of A New Age Partnerssship* (TANAP). La compilación de esta información, es la referencia obligada para conocer los orígenes, estrategias y organización de dicha Compañía.

La obra de Eduardo Malo De Luque, titulada “Historia Política de los Establecimientos Ultramarinos de las Naciones Europeas”, editado en el año de 1789. Éste escrito relata en el libro segundo titulado, “Establecimientos, guerras, política y comercio de los Holandeses en las Indias Orientales” la fundación de la República de las Provincias Unidas; los primeros viajes de los holandeses a Oriente; la fundación de la VOC; sus negocios comerciales y su decadencia.

La información reunida por el TANAP a partir de los archivos de la VOC, es confirmada por el libro de Eduardo Malo, en el sentido de que las estrategias de negocios que utilizó la VOC se centraron en el comercio, contemplando tanto las importaciones como las exportaciones de mercancías, las que distribuyó y comercializó en una zona de libre comercio, bajo un contexto globalizado y altamente competitivo.

No hay otras obras que estudien acerca de los negocios comerciales de la Verenigde Oostindische Compagnie (VOC). Sólo se hace referencia a las mismas, en las traducciones de algunos libros de economía y comercio internacional, principalmente. En inglés existen muchas obras, que se centran básicamente en analizar las causas de su disolución.

En la presente investigación se utilizó el método **cualitativo** para recopilar y obtener la información, mediante un **estudio deductivo** que va de lo particular a lo general, buscando encontrar las causas que dieron origen a la práctica de las primeras estrategias de negocios internacionales, basada en hechos del pasado.

Es un **estudio de alcance descriptivo**, cuyo objetivo es explicar y detallar la aparición y desarrollo de las principales tácticas que utilizó la VOC, en su expansión de los negocios en las llamadas Indias Orientales. Especifica las características de las maniobras comerciales y de negocios, efectuadas por dicha Compañía.

Por el periodo se trata de un **estudio transversal**, al investigar el nacimiento de las estrategias de negocios en un periodo específico. También es un estudio **longitudinal**, al analizar si esas tácticas fueron utilizadas por otras multinacionales, a través del tiempo.

En el primer capítulo, se analizan las causas que propiciaron el surgimiento del comercio y con ello, de las primeras organizaciones u agrupaciones comerciales en Europa, que nacieron bajo el contexto de un mundo globalizado y fueron el antecedente de la Verenigde Oostindische Compagnie (VOC), conocida como la Compañía Holandesa. Estas agrupaciones comerciales se constituyeron en unidades productoras dentro del sistema económico, cuyo objetivo principal era maximizar las ganancias.

También se identifica el pensamiento religioso de la época, que venía frenando el avance del intercambio comercial y el mundo de los negocios. Hasta que surgió el “protestantismo” con nuevas ideas, que permitieron poco a poco la introducción en el comercio de la usura, el crédito, el trabajo arduo para generar riqueza, etc., lo que propició el desarrollo de los negocios, dentro de un mundo globalizado.

En el segundo capítulo, se describe el entorno comercial imperante en el siglo XVII. Para poder explicar el origen de las Provincias Unidas (Holanda) y el surgimiento de la mentalidad empresarial en éste lugar. Destacando que éste conocimiento, tuvo su inicio en las actividades lucrativas, que ejercieron los comerciantes holandeses en el Mar Báltico. Lo anterior fue impulsado por el desarrollo de una novedosa tecnología náutica, que permitió una mayor y mejor

distribución de mercancías de una industria propia muy floreciente, así como un comercio de reventa de productos de Oriente en Europa.

En éste capítulo se distingue la creación de la VOC, que fue el resultado de la fusión de algunas pequeñas empresas, conjuntamente con la formación de la Bolsa de Valores de *Amsterdam* y el apoyo del gobierno de las Provincias Unidas. El análisis se centra en las estrategias de negocios que utilizó la VOC, como el estudio de mercado, la diversificación de mercados y productos, la organización corporativa, la inversión extranjera y las finanzas.

En el capítulo tres se examinan las estrategias de negocios de las empresas multinacionales europeas, estadounidenses y japonesas, para demostrar que han empleado muchas de las tácticas utilizadas por la VOC. Primero se estudian las empresas europeas, especialmente las inglesas que fueron las herederas de las estrategias de negocios de la VOC, y cuyo desarrollo fue estimulado por las dos grandes revoluciones industriales de los siglos XVIII y XIX, así como las estadounidenses y el desarrollo empresarial de Japón.

## CAPÍTULO I

### **1. Antecedentes comerciales y empresariales en Europa**

*“El comercio hizo florecer a los primeros empresarios y éstos a las grandes ciudades europeas, así como a las ciencias y las artes”.*

Los negocios internacionales se fundamentan en las transacciones comerciales, que surgieron desde los primeros tiempos de la humanidad, entre las diversas culturas. El intercambio comercial fue practicado por los seres humanos, con el objetivo de satisfacer sus necesidades básicas. Los excedentes de comida, ropa o herramientas fueron intercambiados entre los diferentes pueblos o culturas a través del trueque. En éste canje, sin duda se utilizó la negociación, para beneficio del núcleo familiar, el clan, la horda y más tarde de la sociedad.

Cada individuo se especializó en diferentes actividades económicas; surgiendo la división del trabajo, los diferentes oficios y el concepto de empresa. Estas acciones en su conjunto, buscaron el aumento de los bienes producidos, la calidad y el beneficio; surgiendo las primeras estrategias de negocios. Al inicio del intercambio comercial, las familias fueron las que se especializaron en la producción de determinados bienes. Con el paso del tiempo, algunos de los miembros de estos grupos se convirtieron en hombres de negocios y más tarde en empresarios.

Las actividades comerciales se tornaron muy productivas, con el advenimiento de las primeras empresas. Por lo que el origen y evolución de los negocios tienen un inicio muy natural, conjuntamente con la evolución lógica del comercio y la empresa. (Arredondo, 1975). Por tal motivo, para poder analizar las estrategias de negocios internacionales utilizadas por la VOC, es indispensable conocer los antecedentes de las primeras empresas y el comercio europeo.

Las incipientes organizaciones europeas, estuvieron inmersas en un proceso de transición tanto económico, político como social muy complejo, dentro del llamado pre-capitalismo o mercantilismo, que se desarrollo en medio de un procedimiento

globalizador, propiciado por los grandes descubrimientos geográficos, durante los siglos XV y XVI.

### **1.1 Las cruzadas y la globalización económica**

Después de casi mil años de un enclaustramiento económico, surgió un gran desarrollo comercial en Europa, producido durante la baja Edad Media, a lo largo del siglo XII gracias a las llamadas “Cruzadas”, que fueron una serie de campañas religiosas militares, emprendidas por los cristianos de Europa occidental, para recuperar Jerusalén o la llamada “Tierra Santa” de manos de los turcos selyúcidas.

Detrás de estas luchas religiosas, el verdadero objetivo fue reabrir el paso a la llamada ruta de las especias. Éste era el paso más directo y por lo tanto obligado, para reactivar la principal fuente de intercambio comercial entre Europa y Asia. Ante el fracaso de estas contiendas, portugueses y españoles iniciaron la búsqueda de una ruta marítima para llegar a las Indias Orientales.

Los portugueses como es bien sabido, fueron los primeros en iniciar una serie de viajes de exploración, bordeando África hasta llegar a la India; uno de los lugares de producción e intercambio de las especias, tan apreciadas por los europeos. Por otro lado los españoles, iniciaron la exploración de nuevas rutas marítimas con el mismo fin; descubriendo tierras totalmente desconocidas a las que llamaron “Nuevo Mundo”.

En estos territorios se descubrieron diversas fuentes de materias primas, lo que propicio el inicio de innumerables negocios comerciales y en consecuencia la apertura de desconocidos mercados, que proveyeron a los europeos principalmente de mercancías suntuosas como sedas, porcelana, perfumes, café, etc., creándose nuevas necesidades.

Como ya se indicó, las cruzadas se desarrollaron dentro de un proceso de globalización, entendido como un fenómeno económico y social. En donde se integraron las fases del intercambio y la producción de bienes con la innovación tecnológica. El desarrollo de la técnica se aplicó a la construcción de navíos, para comunicar a Europa con el resto del mundo. Estas actividades, trascendieron como una filosofía de vida o *modus vivendi*, en donde las nascentes empresas conjuntamente con las naciones, alcanzaron un desarrollo económico histórico de forma cíclica. (Opalín, 2005)

Los hechos anteriores, tuvieron dos consecuencias vitales para los europeos. La primera fue, la apropiación del vasto conocimiento de las principales culturas asiáticas, africanas y americanas, que estaban plagadas de innovaciones y nuevas ideas. La segunda fue, el impulso del comercio y los negocios entre Occidente y Oriente, como no había ocurrido a lo largo de la historia de estas regiones. (Barnes, 1987)

Las transformaciones en el intercambio comercial, hicieron necesaria la substitución paulatina del trueque por el uso de la moneda. Esto agilizó los negocios y la comercialización de mercancías, así como la incipiente producción europea. Ianni (1999, p.33) sostuvo que “los negocios se expandieron continuamente por la geografía y la historia de las naciones y continentes, integrando progresiva y cíclicamente los más diversos espacios, formas sociales de vida y trabajo”

## **1.2 Los burgueses: incipientes hombres de negocios.**

Lo anterior originó a grandes rasgos, el nacimiento de las primeras empresas y de los hombres de negocios, conocidos en su época como burgueses, que se transformaron con el paso del tiempo, en los modernos empresarios. Los burgueses iniciaron grandes negocios mercantiles, que les permitió la acumulación de capital, a través de la conjunción de las actividades comerciales y bancarias,

que después del siglo XV habilitaron un gran desarrollo económico, como todo un proceso.

Los llamados burgos, no solo fueron los lugares de origen de los burgueses, sino también comarca de referencia del florecimiento de una nueva forma de comerciar y de hacer negocios en Europa Occidental. Éste proceso fue el resultado de los cambios sociales y económicos de la época, que ya hemos mencionado. Al principio, el burgo era una pequeña comunidad con producción artesanal, bajo el control del clero que creció alrededor del castillo, en lo que podemos llamar un suburbio de la época medieval.

El burgo prosperó con mucha rapidez, no sólo comercialmente, sino también demográficamente debido a que los burgueses realizaban una producción artesanal y revendían las mercancías traídas de Oriente, actividad que fue impulsada por las Cruzadas, como ya mencionamos.

Bajo este contexto, los intereses comerciales de los burgueses se fusionaron con los cargos políticos, y rápidamente un burgo se transformó en una villa y con el tiempo en las principales ciudades de Europa, en donde se desarrollaron el comercio, las finanzas y los negocios.

El crecimiento comercial facilitó el tránsito del sistema de industria doméstica, en donde solo se producía para el consumo familiar, al sistema "*putting out*" como lo denominaron los ingleses, que consistía en la combinación de la producción doméstica con la producción para el mercado. (Wright, 1928)

Esta forma de producción y de hacer negocios, tuvo su origen en Italia y en los países Bajos, lugares en donde los burgueses crearon las conocidas "ferias comerciales" para comprar, vender y distribuir los productos traídos de Oriente, así como materias primas y herramientas para la incipiente industria europea de las regiones más prósperas de Europa.

Poco a poco los burgueses, ejercieron un control sobre la producción y la venta de artículos manufacturados en las ciudades–Estado italianas como Florencia, Venecia, Génova, Pisa y Amalfi, en donde se efectuaron las primeras ferias comerciales medievales, por lo que la riqueza se empezó a concentrar en pocas manos; éste sistema comercial llegó a ser común en Europa. (Barnes , 1987)

Hacia el siglo XII dicho sistema económico, dirigido por los burgueses también se desarrolló de manera floreciente en el norte de Europa, sobre la costa atlántica incluyendo los Mares del Norte y el Báltico. En estos lugares se llevó a cabo un verdadero comercio regional de bienes y una incipiente producción local, a través de la popular “feria de brujas”.

### **1.3 Los gremios y las ligas comerciales: matrices de las organizaciones empresariales.**

Entre los siglos XII y XV, aparecieron los denominados gremios o *guildas*, que fueron grupos de mercaderes que se organizaron por oficios. Estas agrupaciones se multiplicaron rápidamente, a través de las más importantes ciudades europeas. Su principal objetivo fue la protección y control de la industria artesanal, ante la creciente competitividad.

La actividad comercial desembocó en un control monopólico por parte de los gremios, principalmente en la manufactura de paños y tapicerías. Estos productos eran los más cotizados en su momento, por los consumidores europeos. La exclusividad de esta actividad, aumentó los precios de éstos artículos, por lo que se buscó la reconciliación de los intereses entre consumidores y productores. (González Arce, 2008)

Estas agrupaciones de artesanos, se encargaron de cuidar las pérdidas de los mercados locales. Inspeccionaban los talleres y controlaban las exportaciones, tanto de paños como de tapicerías. Surgiendo las primeras compañías de seguros

o primas, que garantizaban dichas pérdidas del comercio exterior. Además, ejercían otras funciones sociales como proveer al burgo con servicios de vigilancia, con una especie de policía. (Viljoen, 1978)

La unidad artesanal se basó en valores como la honradez, lo que imprimió una modalidad social a la organización, y permitió el surgimiento de intereses comunes entre sus integrantes. Estas primeras organizaciones comerciales, combinaron de manera admirable la preocupación por el bienestar de los artesanos o productores y lograr un producto de calidad excelente. Los gremios, tenían las siguientes estrategias de acuerdo a Barnes (1987):

- Fijar los precios y las condiciones de venta.
- Regular los salarios.
- Determinar las horas y condiciones de trabajo.
- Inspeccionar los productos, para que estuvieran bien acabados, así como la calidad de los materiales empleados.

Las mercancías eran vendidas directamente al consumidor; las ventas anticipadas, las reventas y el acaparamiento estaban prohibidos por la Iglesia. La fijación de precios se basaba en la idea de que el trabajo de todos los miembros del gremio, era de idéntica calidad. Para mantener la uniformidad en la producción, todas las innovaciones y modificaciones fueron prohibidas.

Estas prohibiciones obstaculizaron los progresos tecnológicos y con ello la producción en masa. A pesar de estas medidas aparecieron algunas innovaciones, sin embargo no se logró la igualdad y uniformidad deseada, y con ello desapareció el rígido control de los precios. Dentro de los gremios, siguieron evolucionando los primeros empresarios que habían nacido con los burgos, debido a que la organización interna permitía dos puestos; maestros y jornaleros, estos últimos eran una especie de aprendices.

Con el tiempo los maestros se convirtieron en mandatarios de la organización, tenían a su cargo las finanzas y usaban su autoridad para beneficio del conjunto del gremio. Además ejercieron una función policiaca, ya que visitaban los talleres y castigaban a los que violaban las reglas con multas o con el cierre del taller. La unidad y cohesión, fueron los elementos que dieron a esta organización una gran fuerza, teniendo una base tanto social como económica.

En el siglo XVI, los gremios experimentaron grandes transformaciones que se centraron en la imposibilidad de que los jornaleros pudieran llegar a una maestría. Unos cuantos maestros acumularon gran riqueza y poder, debido a su especialización en los negocios y las actividades comerciales; apareciendo una diferencia entre los integrantes de éstos grupos. Mientras que la mayoría permaneció en un grado de subordinación, ya que se convirtieron en empleados asalariados, unos cuantos se hicieron poderosos por la acumulación de capital.

Estos maestros, ascendieron al rango de lo que hoy conocemos como capitalistas o empresarios, a pesar de la oposición de los maestros más humildes, quienes denunciaban que estas prácticas eran contrarias al objetivo de los primeros gremios, como la igualdad entre maestros, mediante la limitación del número de jornaleros y aprendices, de las horas de trabajo, etc.

Con la recaudación de las contribuciones de los miembros del gremio y el cobro de intereses por atrasos en dichos pagos; los maestros o futuros empresarios aumentaron la producción, fundaron oficinas, edificaron almacenes, construyeron puertos y barcos. Esta acumulación de riqueza les permitió extender sus operaciones comerciales de forma regional.

La realización de negocios regionales, permitieron que en algunas zonas como el Mar Báltico, surgieran otras asociaciones con cobertura territorial más amplia, llamadas *Hansas* o Ligas comerciales. Estas organizaciones se separaron de la dirección del clero; teniendo como objetivo general, la protección y promoción de

los intereses económicos de sus miembros, así como compartir los riesgos del comercio, lo que derivó en una prosperidad de los comerciantes que condujeron el desarrollo económico de varias regiones. (Brom, 1996)

Las Hansas se crearon durante la Baja Edad Media, llegaron a constituir una federación de ciudades, formadas por Alemania, Países Bajos, Francia, Inglaterra, Noruega, Suecia y Finlandia. A éstas ciudades comerciales se les llamo *Hanses*, y a la unión de los *Hanses* se le conoció como “*Hansa*” o “*Liga*”, de las cuales las más importantes fueron: la *Hansa Teutónica* o la *Liga Hanseática* y la *Hansa Flamenca* o londinense. Estas *Hansas* no sólo estaban unidas por el comercio marítimo, sino también por las ferias comerciales en el interior del continente europeo; las cuales fueron controladas por algunas de estas asociaciones. (Barnes, 1987)

Dentro de estas organizaciones empresariales una de las más importantes fue la *Hansa Flamenca*, que operaba en la región del Báltico y los países Bajos en el siglo XII. Ésta estructura dominó unas cincuenta ciudades dentro y fuera de la ciudad de Flandes; controló el comercio de lana y paños con Inglaterra, que eran los artículos más importantes que se cambiaba por productos manufacturados de toda especie.

Lo anterior propició paulatinamente el desarrollo económico de Inglaterra, los comerciantes de dicho país comenzaron a hacer negocios de exportación, organizados en una corporación denominada *Merchants of the Staple*, es decir mercados fijos y controlados, en donde se vendían mercancías estandarizadas. Antes de que acabara el siglo XIV, los ingleses habían remplazado por completo la *Hansa Flamenca* en el tráfico comercial. (Wright, 1928)

Otra asociación comercial de gran importancia fue la *Liga Teutónica*, producto de la agrupación de las ciudades comerciales de Alemania septentrional, como *Lübeck* y *Colonia* que se desarrolló durante el siglo XIII. Inicialmente fue creada

para proteger los privilegios económicos obtenidos por los reinos alemanes en el Báltico, así como para eliminar a los posibles competidores. Con el debilitamiento del imperio Teutón, la Liga tuvo a su cargo la función de proteger el comercio de sus ciudades miembros y reprimir la piratería.

Gradualmente la Liga, se apoderó del comercio en los mares del Norte y del Báltico, a través del monopolio de la pesca y fundaron grandes centros comerciales en *Novgorod*, *Bergen* y Londres, asegurando una relación comercial permanente con las principales ciudades-Estado italianas por medio de la Feria de Brujas.

La *Liga Teutónica* adquirió una gran importancia política y militar; el monopolio que ejerció sobre las pesquerías de arenques del Báltico, el control predominante del comercio ruso y el tráfico comercial con Inglaterra, fueron sus tres fuentes más importantes de poder y riqueza.

En compensación por el pescado, madera, sebo, cuero, pieles y otras materias primas del norte, que distribuía la Liga por toda Europa Occidental, recibía artículos manufacturados del sur y del oeste de Europa; además de sedas, tapices, brocados, joyas, perfumes y especias de Medio Oriente. (Wright, 1928)

Con el surgimiento del Estado nacional a partir de 1648, las Ligas o *Hansas* comerciales se extinguieron paulatinamente a medida que los monarcas organizaron la producción y distribución, sobre las bases de la eficiencia y entraron en posesión del derecho de controlarlas, a través de franquicias y privilegios, bajo el régimen económico, denominado mercantilismo.

El mercantilismo implicó la intervención del Estado, quien se centró en acumular metales preciosos y en el control monopólico de la circulación de mercancías, buscando un beneficio exclusivo entre la metrópoli y las colonias. (Wallerstein, 1980). Esta política económica incrementó la riqueza de unos cuantos

empresarios, ya que se basó en la propiedad privada, lo que dio lugar a la llamada “acumulación originaria del capital” de acuerdo con Marx, estimulando el florecimiento de las primeras industrias. (Brom, 1996).

Durante esta época que fue la última etapa de la Edad Media, se siguió conservando la vieja costumbre que se practico en los burgos, de escoger de entre los miembros de la clase empresarial a los dirigentes gubernamentales, por lo que los empresarios se adjudicaron una serie de privilegios, como el de ocupar edificios imponentes y ejercer una serie de funciones en el orden económico, político, social y filantrópico.

Es así que surgieron las primeras Compañías que eran empresas distribuidoras de una variedad de productos, tanto europeos como de Oriente, las que le otorgaron un dinamismo al comercio europeo, a través del desarrollo de las actividades de la banca y las finanzas. Con el tiempo, estas organizaciones se convirtieron en una fuerza conservadora y paralizadora de la producción, ya que se busco la continuidad, más que el cambio, pero siguieron sobreviviendo como un sistema económico, hasta la Revolución Industrial. (Wallerstein, 1980)

El poderío de estas Compañías fue impulsado por el desarrollo tecnológico que se aplico al sector marítimo, tanto naval como mercantil; lo que activo el comercio de forma favorable, no sólo en las zonas costeras sino también en el interior de Europa. Estos adelantos marítimos, propiciaron el contacto y el desarrollo comercial con Oriente, lo que estimulo el proceso de colonización y conquista territorial por todo el mundo y con ello la creación y expansión de las empresas y los negocios europeos.

#### **1.4 El protestantismo y la liberación económica.**

Dentro de este análisis, no podemos dejar de citar el obstáculo más importante en el desarrollo económico, comercial y empresarial, que fue la oposición de la iglesia

en lo referente al comercio, la moneda, el interés y los empréstitos. Esta postura impidió el crecimiento de prestamistas, cambistas y usureros, motor indispensable para el desarrollo económico del capitalismo.

La iglesia había hecho un esfuerzo por moralizar la vida económica; bajo la idea de que el trabajo era necesario, solo para solventar las necesidades básicas del hombre. Por lo tanto la ocupación del hombre debería ser justa y honorable; producto de una actividad lícita.

Es así que el comercio era visto como una necesidad para beneficio de todos, por lo que era reconocido como legítimo, aunque excesivamente peligroso. El comerciante no debía ganar más allá de una justa remuneración por su trabajo, así lo señala Montenegro (1956) “el comercio pone en peligro el alma, las finanzas especulativas son inmorales y no son honorables”.

En 1517, surgieron nuevas ideas religiosas promovidas por el luteranismo y el calvinismo que promovieron la salvación por la fe y el individualismo, conocidas con el nombre de protestantismo; las que promovieron la ambición económica, el ahorro y una actitud sistematizada hacia el trabajo, lo que acabó con la prohibición canónica del interés y el provecho. Es así que se fundaron los primeros bancos que financiaron a las organizaciones precursoras de las grandes empresas; las que a su vez se beneficiaron del desarrollo tecnológico, iniciándose lo que llamo Weber (2003) “el espíritu capitalista”.

La ganancia que percibieron estos empresarios no era usada para el goce o el consumo, sino para reinvertirla, aumentar el capital y expandirse, aprovechando los periodos de contracción de la economía, ya que el desequilibrio es un mecanismo clave del capitalismo, uno de los factores que permiten una mayor concentración y acumulación de capital. De esta forma surgió el capital inicial de hugonotes holandeses, anglicanos ingleses y calvinistas alemanes en un mundo dominado por los hombres de negocios.

Apareciendo no sólo la banca, sino también el capital y el crédito, lo que inyectó una nueva energía y flexibilidad a las transacciones comerciales de muchos empresarios, que impulsaron miles de pequeñas y medianas empresas, que impulsaron la vida económica de Europa; lo que contribuyó a que el Estado nacional, se siguiera fortaleciendo en los últimos tiempos de la Edad Media. (Brom, 1996).

En resumen, las ideas religiosas del protestantismo de finales de la Edad Media, dieron paso a tres revoluciones: la económica, la industrial o empresarial y la político-social. Estas ideas se entrelazaron con la búsqueda de una ruta marítima al Lejano Oriente, que tuvieron como resultado el descubrimiento, exploración y colonización de un Nuevo Mundo.

## **CAPÍTULO II**

### **La *Verenigde Oostindische Compagnie* y sus estrategias de negocios multinacionales**

*“La Compañía Holandesa, primer corporativo y antecesora de las grandes multinacionales”*

En éste capítulo, se identifican las causas que dieron origen a la creación de las principales estrategias de negocios internacionales, que utilizó la *Verenigde Oostindische Compagnie* (VOC). Dichas tácticas, le dieron a esta Compañía de origen holandés, grandes ganancias por casi doscientos años. Por este motivo, es considerada la primera empresa multinacional, de origen europeo en la era moderna. Los procedimientos que estableció la VOC en los negocios, sentaron las bases de las grandes multinacionales de todos los tiempos.

Para analizar dichas estrategias de la Compañía Holandesa, es importante destacar la forma de operar del comercio europeo, en el mundo conocido hasta entonces. Esto es, para comprender el desarrollo económico y comercial de Europa. Que finalmente fue el medio de expansión de los negocios, en las Provincias Unidas, lugar en donde se formó dicha Compañía.

#### **2.1 La organización del comercio europeo**

Desde el siglo XIII, como ya señalamos se inició en Europa la política económica llamada mercantilismo que se sustentó en el proteccionismo. Éste sistema económico fue un conjunto de medidas, leyes y regulaciones formuladas por los gobiernos, para garantizar la exclusividad de las relaciones comerciales, de la metrópoli con sus colonias. También se protegió a los productores nacionales de la introducción de productos extranjeros, a través de aranceles e impuestos.

Estas medidas se practicaron primero, en las ciudades del norte de Italia y después en los imperios coloniales de Portugal y España. Más consolidarse en Francia e Inglaterra, pero no fue sino hasta el siglo XVII que el mercantilismo,

entro en una plena fase proteccionista, al aumentar las tarifas de entrada y salida de las mercancías en los diversos Estados europeos, con lo que se iniciaron verdaderas guerras comerciales.

Las guerras comerciales, además de estar amparadas en una serie de leyes proteccionistas, estuvieron respaldadas por una eficiente marina mercante, propiedad de los gobernantes de los principales imperios coloniales. Cuyo objetivo principal fue, custodiar la exclusividad de las rutas comerciales entre las metrópolis y sus respectivas colonias, eliminando a los más fuertes competidores del comercio.

De acuerdo con los conceptos mercantilistas, toda actividad económica era privilegiada, por lo que el Estado reclamo el derecho para permitir o prohibir el comercio. Con frecuencia estos privilegios se otorgaban a individuos, agrupaciones comerciales o ciudades, mediante préstamos especiales y títulos de nobleza. Convirtiéndose en un procedimiento común para estimular la compra-venta de mercancías. (Viljoen, 1978).

Bajo el contexto del mercantilismo y los descubrimientos geográficos, surgió en Europa una lucha feroz por el control del comercio en Asia, el cual representaba un mercado muy lucrativo por su gran amplitud. Las colosales conquistas territoriales de portugueses y españoles, propiciaron la creación de grandes monopolios, al grado que en el siglo XVI la mayoría de los europeos, sólo podía comerciar con estas dos naciones. El comercio menor se realizaba con grupos de pequeños comerciantes, a través del contrabando.

Portugal aprovechó su experiencia naval en la exploración de las costas de África y Asia. Monopolizó el comercio de las especias finas, mediante las conquistas coloniales de los lugares de mayor producción, como el archipiélago de las *Molucas* o islas de las especias. También se posesionó de diversos territorios en

las costas de África y la India, lo que le permitió desarrollar un comercio considerable entre Europa y Asia.

Finalmente, Portugal no tuvo la capacidad para desarrollar y aplicar la tecnología náutica adecuada, para defender su monopolio del comercio de las especias en Asia, frente a otras naciones europeas. Además no logró organizar una distribución sistemática y competitiva en Europa, de las mercancías obtenidas en Oriente. Tampoco disponía de una industria propia de producción de mercancías, que le permitiera intercambiar una cantidad suficiente de productos para ser enviados a Oriente, a cambio de las especias que comercializaban.

Otro factor importante de la caída comercial de Portugal en Asia, fue la excesiva corrupción y burocracia interna, lo que le impidió controlar a los comerciantes sin escrúpulos, factores que culminaron con el fin de su gran imperio colonial y comercial.

España rivalizó con Portugal por la supremacía principalmente colonial y en menor medida por la comercial. Conquistó el llamado “Nuevo mundo”, que comprendió la mayor parte de América y varias islas del Pacífico. En estos territorios al igual que Portugal, impuso un monopolio comercial exclusivo con sus colonias. Lo que le permitió realizar un saqueo de innumerables riquezas; especialmente de los metales preciosos como el oro y la plata.

El declive del imperio español, fue similar al de Portugal. Las malas prácticas comerciales, así como una política fiscal poco efectiva y una mala administración propiciaron un sinnúmero de saqueos. Además el excesivo proteccionismo, permitió el surgimiento de la piratería, lo que propició la decadencia de este gran imperio.

Los monopolios comerciales de España y Portugal sobre sus colonias, funcionaron basados en las conocidas “Cedulas Reales”. Estos eran documentos, que prohibían el desarrollo de cualquier tipo de industria en los territorios conquistados,

que pudieran competir con los de la madre patria. Los productos coloniales, gozaban de una exención completa o parcial del pago de derechos aduanales, lo que garantizó un acaparamiento de los mercados, restringiendo el impulso empresarial. (Ames, 2008).

A pesar de los monopolios imperiales, el comercio se intensificó durante los siglos XV y XVI por toda Europa y los territorios conquistados. Lo que le otorgó un verdadero carácter mundial al intercambio de mercancías. Las actividades comerciales, estuvieron inmersas en un verdadero proceso globalizador. Esta fase comprendió, no solo el tráfico de una gran variedad de bienes, sino también el aumento del volumen de distribución. Fue un fenómeno desconocido, hasta entonces por el género humano.

Surgió el concepto de “modernización” que de acuerdo a Tomlison (2001) se puede definir como “una discontinuidad histórica, es decir el mundo moderno surgió de la disparidad con la etapa anterior, más que de la continuidad”. Rompiéndose con los esquemas económicos imperantes en la Edad Media; iniciándose un nuevo sistema económico, que confinó a diversas culturas a una relación económica muy compleja.

En éste momento, la globalización fue considerada como una tendencia general en la historia mundial hacia una mejor vida. Abarcaba un cúmulo de personas, riquezas y territorios, bajo una integración política y cultural por encima de las distancias. Immanuel Wallerstein (1974, p.318) afirma que el sistema mundial moderno, surgió alrededor de 1500.

Los europeos se enfrentaron con muchos cambios; nuevos productos, conocimientos y sociedades diferentes. Esto los llevó a descubrir distintas industrias y formas de negociar. Todas estas actividades de negocios, estuvieron enmarcadas por un comercio heterogéneo. En éste contexto, fue relevante la apertura de las creencias religiosas, que como ya indicamos fomentaron la libre

empresa. Lo que ofreció oportunidades antes desconocidas, a través de la abundancia de diferentes actividades económicas.

Brotó el entusiasmo de los burgueses por abrir nuevas empresas, ya que habían constituido una incipiente clase media. También el deseo de aventura, fama y riqueza; debido a la introducción de la brújula y el astrolabio, al desarrollo náutico. Estos inventos traídos de Oriente, permitieron el desplazamiento tanto de mercancías como de personas, de una forma un tanto más segura y rápida.

Por otro lado la forma de vida europea, se expandió en la mayoría de los territorios recién descubiertos y conquistados. Se multiplicaron las relaciones económicas, políticas y sociales dentro de éste proceso globalizador. Estos vínculos llevarían a la modernidad, conjuntamente con el deseo de dominar los nuevos mercados. Todo esto, para promover el prestigio y el poder de las naciones europeas, lo que culminó en el surgimiento de un gran nacionalismo. (Wright, 1928)

El llamado protestantismo religioso como ya apuntamos, con sus nuevas propuestas, alentó paulatinamente la actividad emprendedora de creación de riqueza de los europeos. Lo que culminaría en la llamada economía de mercado de finales del siglo XVIII. En donde se amplió y facilitó el consumo, propiciado por la gran variedad de productos provenientes de Asia y América. Todo esto fue respaldado, por el creciente poder de las naciones-Estado, y como afirma Ames (2008, p.103) “algunas naciones que no eran nada, han llegado a ser poderosas y han caído otras que han hecho temblar a Europa”.

En medio de esta estructura, surgieron algunas agrupaciones comerciales llamadas Compañías de las Indias Orientales, durante el siglo XVII; cuyo objetivo era incursionar en el comercio asiático. La existencia de estas organizaciones, estuvieron directamente relacionadas con la expansión colonial de los países europeos, que no habían participado de los beneficios de los primeros imperios.

De entre las llamadas Compañías de las Indias Orientales, encontramos que la más destacada fue la *Verenigde Oostindische Compagnie* (VOC) o mejor conocida como la Compañía Holandesa de las Indias Orientales. Estaba integrada por ricos mercaderes de *Amsterdam*, que unieron sus capitales e invirtieron en ésta empresa, mediante una sociedad anónima. Los socios mantenían estrechos lazos con el gobierno, que tenía a un ministro gubernamental en su Junta Directiva.

## **2.2 El fundamento de los negocios en las Provincias Unidas.**

Los comerciantes holandeses, desarrollaron sus habilidades mercantiles bajo los parámetros del comercio que se practicaban en el Mar Báltico. En esta zona ubicada al norte de Europa, los mercaderes eran el prototipo de los hombres de negocios. Debían tener sólidos conocimientos sobre los precios de compra-venta, calculo de intereses, pesas y medidas y cambio de monedas. (Rivero, 2005)

Los hombres de negocios holandeses, operaban desde la República de las Provincias Unidas, región de la antigua Batavia, a la que los Normandos llamarían más tarde Holanda. Territorio en el que convivieron diferentes Provincias independientes entre sí, las cuales ejercieron distintos tipos de gobierno; algunas practicaron la Monarquía, otras la Aristocracia y unas más la Democracia.

Cada una tenía sus propias leyes, pero estaban unidas por una constitución común. Reglamentación que buscó principalmente, el reconocimiento de la igualdad y la equidad. Por lo que se concibió un orden social notable, que muchos gobiernos europeos de la época no habían logrado. (Malo, 1789)

La región en un principio, estuvo bajo la influencia política de los Francos, quienes respetaron la independencia de cada Provincia. Sin embargo, fueron el blanco de potenciales conquistas de españoles y teutones. Cada Provincia era en cierto modo, un ejército siempre en pie de lucha. Dieron asilo a piratas de todos los reinos vecinos, para vencer a los españoles; hacia 1590 ya le habían ganado más

de una vez, a la armada española. Además aprendieron de los corsarios, el arte de la navegación.

Los territorios de las Provincias Unidas, en su mayoría estaban inundados, más que regados por grandes ríos. Algunas zonas se veían muchas veces, sumergidas por el mar, organizándose la construcción de grandes diques. Sin más riqueza que el producto de algunos pastos, y una mediana pesquería, fundaron una de las más ricas y poderosas Repúblicas del mundo en su tiempo. (Malo, 1789)

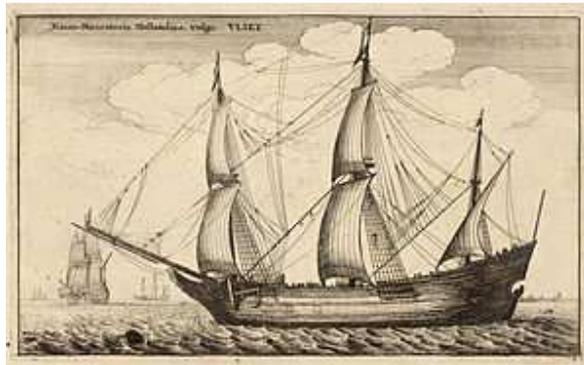
Para sobrevivir, surgió la idea de extender el comercio de su incipiente industria de productos como cerveza, pastas alimenticias, mantequilla, cordelería, bollería, instrumentos náuticos y cartas marítimas por varias regiones de Europa, a través de las “*guildas*”, (Del antiguo neerlandés *gilde*) que fueron corporaciones de mercaderes o comerciantes con la misma estructura y fines de los gremios. Esta industria se convirtió con el tiempo en la más importante, abundante y variada de Europa.

La producción y el comercio fueron impulsados por pequeños empresarios que eran hábiles negociadores, y que aspiraban a extender sus actividades comerciales más allá de sus fronteras nacionales. (Ames, 2008). Crearon múltiples pequeñas compañías llamadas “*rederijen*”, dedicadas al transporte mercante.

Los comerciantes participaban en éstas sociedades con pequeñas aportaciones de capital, lo que les permitía transportar sus mercancías en un solo viaje o en varios, por períodos más largos. Invertían en estas empresas, no solo comerciantes y armadores sino también artesanos, agricultores, pequeños rentistas. Un inversor podía diversificar sus transacciones en varias empresas, las cuales se formaban y disolvían sin gastos. (Rivero, García, 2005)

Los holandeses, también desarrollaron la industria naval; en los astilleros de los principales puertos de las Provincias Unidas, construyeron un barco conocido

como "fluyt" o "fluitship" dotado con los mejores adelantos náuticos de su época. Su casco era largo, menos calado y la quilla plana, lo que proporcionaba mayor capacidad de carga, y además requería menos tripulación, lo que permitió a los mercaderes especializarse en el comercio marítimo de gran volumen.



*Fluyt holandés del siglo XVII*

El costo de construcción del "fluyt" era muy bajo, ya que se utilizaban maderas de pino y abeto que eran más baratas que el roble; material comúnmente utilizado por los otros constructores de barcos, por lo que llegaron a ofrecer fletes más baratos. En estos barcos se transportaban los productos holandeses y las mercancías que se producían en otras naciones de Europa. Con una industria propia y un comercio regional muy próspero se dedicaron poco a poco al conocido comercio de "acarreo".

El comercio de "acarreo", consistió en la reventa de mercancías traídas de Oriente a Europa. Dicha actividad resulto muy productiva para muchos de los habitantes de las Provincias Unidas, la cual ejerció una fuerte competencia para la *Liga Hansética* y las principales ciudades comerciales italianas.

Religiosamente tuvieron una gran influencia Calvinista, corriente del protestantismo que inicio Martín Lutero y que promovió fuertemente la idea de la adquisición de riquezas, por medio de sagaces tratos y la total libertad en toda clase de operaciones económicas, iniciándose la búsqueda del provecho o lucro

económico, que como señala Weber (2003, p. 57) “el ascetismo calvinista es el que produjo el espíritu capitalista”.

Las nuevas ideas religiosas, concretaron y alentaron una mentalidad empresarial en los habitantes de las Provincias Unidas, que de acuerdo a Rodríguez (2008, p.51) es “el fin por el cual se realizan las interacciones sociales en determinada colectividad o comunidad con el propósito de aprovechar las oportunidades y cumplir con los objetivos de satisfacer sus necesidades”.

La ideología empresarial estuvo respaldada por un cohesionado sistema político-social, una floreciente industria local, así como la esencia de los negocios; por lo que el comercio se impulsó más allá de las fronteras nacionales.

Con las percepciones anteriores, los hombres de negocios iniciaron un atinado comercio regional dentro de la *Liga Teutónica*, que como referimos anteriormente dominaba el comercio en el Mar Báltico, desde donde irrumpieron con sus atinados negocios comerciales en la Feria de Brujas y más tarde en Europa central en las principales ferias comerciales.

Los holandeses compraban todo tipo de bienes, tanto europeos como orientales para distribuirlos en los principales centros de comercio europeos en el puerto de Lisboa, que era uno de los más importantes de la época, ya que allí llegaba las especias de las indias orientales, traídas directamente por los portugueses, que fueron los primeros en trazar las rutas marítimas con éstas tierras.

En breve tiempo, dominaron la actividad comercial de los muelles portugueses con el apoyo de su moderna flota naval y mercante, monopolizando el comercio con Oriente. Esta actividad comercial les redituó grandes ganancias, por lo que en 1594 el rey español Felipe II, prohibió toda relación de comercio con los holandeses, a los cuales consideraba como sus enemigos.

Con la imposibilidad de disponer de los productos de Oriente, para mantener el éxito de su comercio de reventa; los empresarios de las Provincias Unidas resolvieron ir a buscar dichas mercancías a las Indias Orientales, para seguir comercializándolas en Europa. (Malo, s. XVIII)

En primera estancia, decidieron incursionar en lejano Oriente a través de los mares del Norte, los cuales consideraban la vía más corta y segura; ya que no contaban con capitanes que conocieran los mares asiáticos, ni empresarios que entendiesen dicho comercio; empresa en la que inicialmente fracasaron.

Ante el fracaso de la ruta del Mar del Norte, los empresarios de *Amsterdam* fincaron sus esperanzas en comprar directamente las especias en Oriente para comercializarlas en Europa. Utilizaron por un lado, su eficiente flota mercante que estaba bajo el control del gobierno y por otro lado, en el mercader holandés llamado *Cornelio Hutman*, quién conocía perfectamente la ruta seguida por los portugueses y la forma de comerciar en las Indias Orientales.

Con la información necesaria y el apoyo gubernamental adecuado, los hombres de negocios de las Provincias Unidas resolvieron tomar el riesgo de iniciar actividades comerciales más allá de las fronteras regionales europeas. Contemplando una serie de estrategias de negocios internacionales, para incursionar en los mercados asiáticos.

### **2.3 Estrategias de negocios internacionales.**

Rugman y Hodgetts (p. 5) definen a los negocios internacionales como “el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero, para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones”, en éste sentido se analizaran las operaciones comerciales que efectuó la VOC más allá de sus fronteras nacionales, para diversificar y aumentar sus actividades comerciales.

Las empresas multinacionales son las que aprovechan mejor las oportunidades que ofrece la globalización. Es importante recalcar que la creación de las estrategias de negocios de la VOC, se desarrollaron en medio de un lento, pero creciente proceso globalizador, que propiciaron una serie de transformaciones muy importantes a nivel mundial, como una incipiente integración de mercados; el aumento de la solidez de las finanzas; la migración de una gran cantidad de personas y una creciente inversión extranjera en el contribuyeron activamente a la VOC.

Las estrategias de negocios son definidas por Hill (2011, p.3) como “un conjunto de acciones relacionadas entre sí, para incrementar el desempeño de una empresa”. Las tácticas de la VOC, nacieron y se fortalecieron con el primer concepto de una organización empresarial, aunado con la participación de la sociedad y el gobierno. Algunos de sus procedimientos fueron planeados y otros no, pero en general el fin último fue incrementar los beneficios económicos, para un conjunto de actores, dentro de la sociedad holandesa.

Los recursos y capacidades de una organización, pueden desarrollar competencias distintivas si se emplean adecuadamente, lo que a su vez determina el diseño de determinadas estrategias, cuya consecuencia es la creación de una ventaja competitiva frente a sus rivales, así como el aumento de la rentabilidad de la empresa. (Hill, 2011)

Este proceso está guiado por la misión y objetivos de la compañía, lo que permite establecer planes y programas de acción; además definir las prioridades, que están basadas en sus recursos y medios disponibles. También incluye una valoración realista del entorno y de las habilidades propias de la empresa para lograr sus objetivos. La VOC utilizó estas técnicas, tanto en el área de operación comercial como en la financiera.

### 2.3.1 Estudio de mercado

La primera estrategia, que pusieron en práctica los hombres de negocios de *Amsterdam* fue la identificación de mercados. Hicieron un análisis cuidadoso de los mercados de Oriente, para conocer sus factores de operación. Detectando sus características tanto estructurales como fundamentales. Ésta táctica representó el paso inicial para diseñar una estrategia comercial y de negocios exitosa.

Con los datos, que proporcionó un mercader que había visitado en varias ocasiones el lejano Oriente y conocía la forma de comerciar en Asia, los hombres de negocios más prósperos de *Amsterdam*, unieron sus valores y en 1595 formaron una empresa sustentada por una sociedad por acciones. A esta asociación le dieron el nombre de “Compañía de los Países lejanos” (*Verre van Compagnie*), y zarparon con cuatro navíos rumbo a las indias orientales, rodeando África por el Cabo de Buena Esperanza, siguiendo la ruta establecida por los portugueses. (Malo s. 1789)

El objetivo de éste primer viaje fue estudiar minuciosamente las costas, los productos, la forma de comerciar y las diferentes culturas, en cada región del lejano Oriente. Examinaron cuidadosamente los diferentes mercados, en donde se reunían tanto oferentes como demandantes, para determinar los precios de los bienes. (Fisher, 2004).

En el trayecto, también analizaron el entorno competitivo en el que operaban principalmente los portugueses, así como otros pequeños comerciantes europeos. Identificaron las posibles oportunidades y amenazas que representaba el incursionar comercialmente en Oriente. Para lograr el objetivo del viaje, trataron de evitar enfrentamientos con los portugueses.

Durante la travesía, los holandeses elaboraron un detallado registro de todo lo que observaban y exploraban en un documento llamado “diario” (*dagregisters*). En éste manuscrito se resumió la información, que se presentaría a los hombres de

negocios de *Amsterdam*, para que tomaran las decisiones adecuadas y generaran las estrategias para imprimirle dirección a la Compañía, Este documento, les permitió participar de forma precisa y directa del jugoso comercio de las especias. (Archives created in The Netherlands 3)

En la siguiente ilustración se muestra un ejemplo de estos registros, que iban debidamente firmados y sellados, para dar fe de su autenticidad



*Los archivos VOC son un patrimonio común de diversas culturas*

El proceso para obtener y recabar información, consistió en desembarcar, observar y anotar que productos se comercializaban. La forma en que se intercambiaban éstos bienes, así como las reglas locales para negociar. Finalmente se escribía un reporte con ciertas conclusiones.

Los oficiales al mando, eran los encargados de recopilar los datos; documentaban no sólo sobre cuestiones comerciales, sino también sobre cuestiones políticas, culturales, religiosas, geográficas y circunstancias sociales en cada región que visitaron, para dar a conocer el entorno externo de los negocios regionales .

Esta táctica de identificar los mercados comerciales, se manejo de una manera informal, ya que surgió como una necesidad de tener por lo menos, una mínima información sobre los lugares de producción, comercio y forma de intercambio de las especias en Oriente.

En la actualidad, a la estrategia de reconocer los mercados en los que una empresa desea incursionar, se le conoce como investigación de mercado, definida por Montaña (2005, p. 2013) como “un procedimiento sistemático de recopilar, registrar y analizar todos los datos relacionados con la comercialización de bienes”.

Este recurso de identificación de mercados, duro dos años y comprendió las costas de África, Madagascar, India, las islas de Java, Malasia, las costas de China, Japón e incluso llegaron hasta Brasil. En estos diversos lugares, descubrieron extensos campos del cultivo de la pimienta, así como de otras especias muy preciadas, como la canela, el clavo etc. (Malo s. XVIII)

Al final del viaje, reconocieron tres grandes regiones en el comercio de las especias:

La primera era, la llamada “islas de las especias”, región en donde se producían de manera natural una gran cantidad y diversidad de estos condimentos, como nuez moscada, clavos de olor y otras más. Esta región se ubicó en el archipiélago de las *Molucas*, hoy Indonesia.

La segunda estaba constituida por dos grandes mercados, en donde se intercambiaban toda clase de especias finas y muchos otros bienes; comprendía las costas de la península arábiga y el occidente de las costas de la India.

La tercera, fue el preciado sudeste asiático, en donde se ubicaba China con sus riquezas y Japón poseedor de grandes yacimientos de metales preciosos.

Además de reconocer los mercados y los principales productos comercializados, también recabaron una valiosa información respecto a la situación militar, política y comercial de los portugueses en el Océano Índico.

Después de analizar minuciosamente las principales regiones comerciales y sus productos, formularon un informe muy claro de éste primer viaje; determinándose que la entrada al comercio de las especias de forma directa, tenía grandes beneficios, ya que se identificó la crítica debilidad del imperio portugués, sobre todo en el archipiélago de las especias, que era el corazón de la producción de las mismas, por lo que la “Compañía de los Países Lejanos”, determino iniciar sus operaciones en ésta región.

Se realizó un segundo viaje en 1598, cuyo propósito fue eminentemente comercial. La navegación estuvo al mando del almirante *Joris van Spilbergen* quién anclo en la isla de *Sry Lanka* o Ceylán y se presentó ante el rey de *Kandy* como embajador de *Mauricio de Nassau*, Príncipe de *Orange* y negoció el primer cargamento de especias hacia Holanda. (Catalogue of the Archives of the Dutch Central Government of Coastal Ceylon, 1640-1796)

La expedición regreso a las Provincias Unidas, en abril de 1602 con una gran cantidad de mercancías y riquezas, de inmediato las pequeñas compañías se abocaron a la tarea de distribuir los bienes en la mayor parte de las ciudades marítimas de las Provincias Unidas, lo que propició que surgiera una fuerte competencia por los precios de las mercancías, provocando una serie de discrepancias y enfrentamientos entre los comerciantes.

### **2.3.2 Fusión estratégica.**

La gran contención que se originó, entre las diversas pequeñas empresas que distribuían los bienes traídos de Oriente, provocó que los Estados Generales de

las Provincias Unidas, que eran la máxima autoridad de la República de las *Netherlands*; interviniera para mediar dicha competencia.

La intermediación del gobierno, contribuyó a que en el año de 1602, se unieran seis pequeñas empresas que querían participar en los beneficios del comercio con Oriente y se fusionaron con la “Compañía de los Países Lejanos” en una sola, bajo el nombre de la *Verenigde Oostindische Compagnie* (VOC). También se le conoció con el nombre de Compañía Unida de las Indias Orientales, la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales ó Compañía Holandesa de las Indias Orientales.

Un estudio de PROMÉXICO (2010, p. 11) define una alianza estratégica, “como una serie de acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas, se unen para lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo”.

Algunas ventajas de las alianzas estratégicas, es combinar lo mejor de varias empresas, especialmente si se asocian grandes con pequeñas, como fue el caso de la Compañía de los Países Lejanos y las pequeñas empresas distribuidoras holandesas. También permite identificar y aprovechar los recursos valiosos de cada una, lo que otorga un gran flujo de información y la relación liderazgo.

Para determinar las reglas de la fusión y las actividades de la nueva Compañía, se estableció la llamada “carta” (*octrooi*) o acta constitutiva, en donde se dispuso que solo la VOC, podría enviar buques con bandera de los Países Bajos, a comerciar entre el Cabo de Buena Esperanza y el estrecho de Magallanes, por lo que el gobierno de la República, en alianza con comerciantes y financieros, formaron una gerencia corporativa, cuya flota mercantil navegó de manera oficial, entre el Cabo de Buena Esperanza y el archipiélago de Sonda, como lo muestra el siguiente mapa.



*Mapa de las Indias Orientales; la zona de comercio oficial (octrooigebied) de la VOC según la Carta de VOC, que fue entre el Cabo de Buena Esperanza (Sudáfrica) y el archipiélago de Zonda; c. impreso 1700. © Nationaal Archief ref. 4.VEL-TBL9.*

Es importante destacar que en las alianzas estratégicas, las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común a largo plazo. Existe un trabajo de equipo multidisciplinario, que busca potenciar fortalezas y compensar debilidades, para penetrar en nuevos mercados; generar utilidades para los inversionistas y responder oportunamente a cambios en la demanda.

En 1602, nació una Compañía que permitió a los comerciantes de la sociedad holandesa, hacer negocios más allá de sus fronteras nacionales, persiguiendo objetivos o metas que individualmente no podían obtener. Contemplando el surgimiento de una verdadera organización empresarial.

Por lo que el objetivo principal de ésta fusión fue, establecer una gran empresa que fuera competitiva en la zona de mayor producción y comercialización de las especias, comprendida entre el Cabo de la Buena Esperanza y Japón, sobre las ruinas del imperio portugués y español, por medio de múltiples negociaciones locales.

Esta meta se convirtió en la misión de la compañía, por lo que se buscó crear un liderazgo estratégico en la comercialización de las mercancías traídas de Oriente a Europa, para incrementar el valor de la empresa en beneficio de sus accionistas de una forma constante. Cabe destacar que los holandeses no hacían grandes cosas, pero no hacían ninguna inútil.

El gobierno de las Provincias Unidas le concedió a la nueva Compañía, el derecho de conducir y concluir tratados en su nombre; erigir y mantener fortificaciones o guarniciones; designar gobernadores; declarar la guerra y la paz con los príncipes de oriente, apoyados por el ejército holandés y nombrar oficiales de policía, así como de justicia en la zona comercial entre Sudáfrica y Japón.

El gobierno le otorgó el monopolio por veintiún años inicialmente, para realizar actividades comerciales, así como coloniales en Asia, transformándose en una empresa de navegación comercial multinacional, con poderes para administrar los territorios que fueran más lucrativos en Oriente. (Peters, 1991)

La nueva Compañía inició sus actividades multinacionales con grandes ventajas, a las que se llaman activos estratégicos, entre los que podemos señalar:

- La adquisición de la experiencia de la “Compañía de los Países Lejanos”, que les permitió tener un conocimiento elemental del comercio en oriente.
- La unión de capitales y navíos de los hombres de negocios más prósperos con el gobierno de las Provincias Unidas, formando una verdadera flota mercante.
- El avance tecnológico aplicado en la construcción del barco “*fluyt*”.

- Un conocimiento general de la operación del comercio y los negocios, en los principales mercados y regiones de oriente.
- La formación de oficiales y marineros con la noción de las principales rutas marítimas en oriente.
- La mentalidad empresarial.

Estos activos en su conjunto beneficiaron enormemente a la *Verenigde Oostindische Compagnie* y sus accionistas, porque le permitieron adoptar un plan estratégico, el cual es definido por Kotler (2003, p. 44) como “adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno a cambiar constantemente.”

La fusión resulto ser una estrategia muy exitosa, que utilizó el gobierno de las Provincias Unidas conjuntamente con los hombres de negocios de *Amsterdam*; la principal expectativa fue la de obtener beneficios mutuos a futuro, que permitieran recuperar los fondos invertidos y lograr grandes utilidades, por lo que se dispusieron a expandirse en los principales mercados de las especias, ante la creciente competencia.

### **2.3.3 Organización corporativa.**

La estrategia que consolidó el éxito comercial de la VOC, fue su organización administrativa, la cual se diseñó tomando como ejemplo la estructura gubernamental de las Provincias Unidas, que como ya se señaló buscó el reconocimiento de la igualdad ciudadana, así como la unidad de la República; por lo tanto, se basó en un orden social notable, como pocos en Europa.

La práctica constante de un comercio ordenado, propició el surgimiento de un sistema económico muy lucrativo dentro de la sociedad holandesa; en donde se

formaron excelentes negociadores y empresarios. Éste tipo comerciantes integraron el personal administrativo, directivo y accionistas de la VOC; poniendo en primer plano a la misión y los objetivos de la empresa. Lo más importante dentro de una organización, son las personas que la integran, de cuya actuación depende el buen funcionamiento de la empresa, así como el logro de sus objetivos.

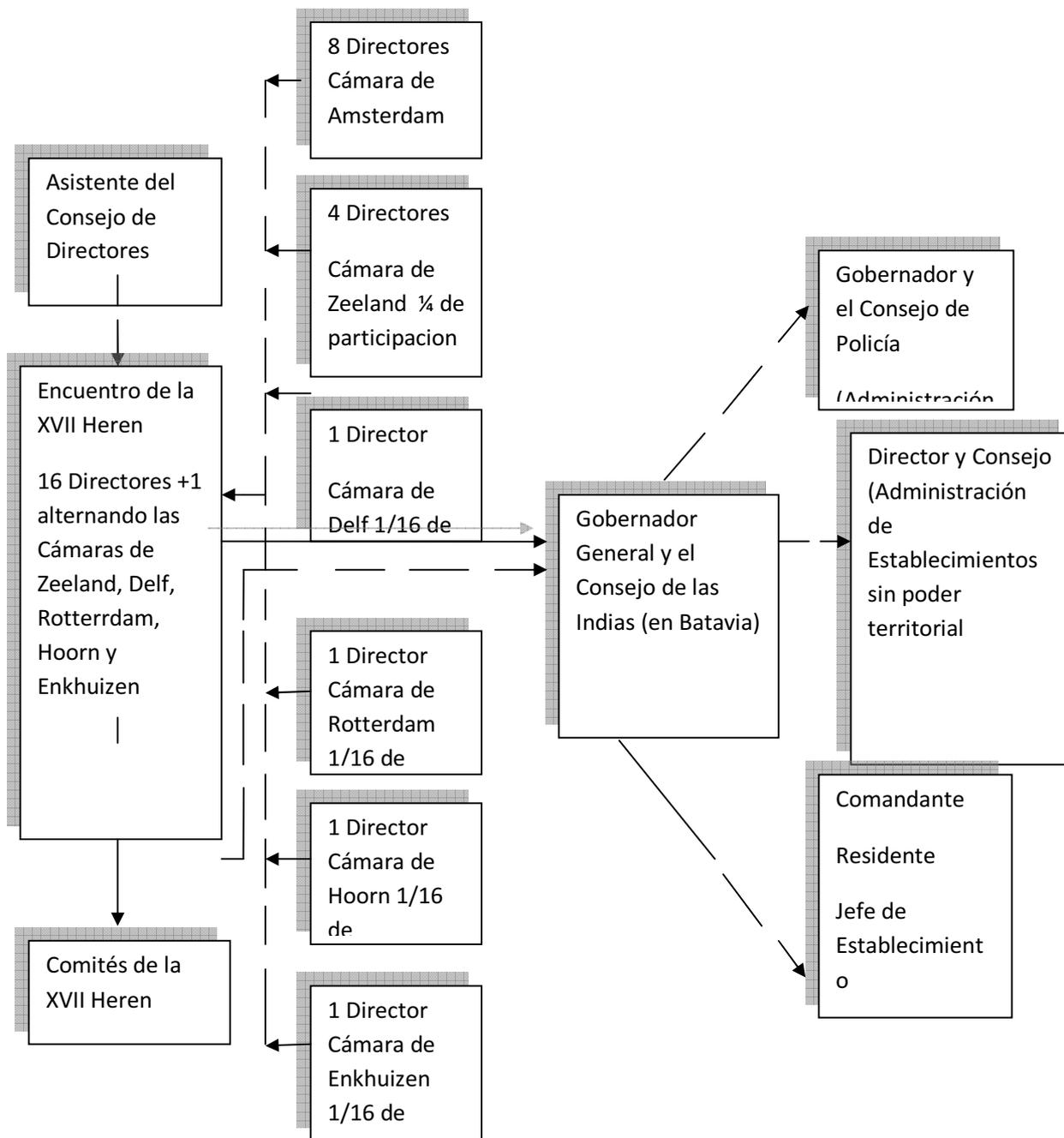
Una buena organización administrativa es indispensable para cualquier empresa, sí se quiere maximizar los resultados, por lo que es importante determinar las **áreas y niveles de autoridad** de cada persona, tomando en cuenta como señala Daft (2000, p. 11) que “Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas u objetivos, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.”

La organización administrativa de la VOC se estableció en la llamada “carta,” que contemplaba como socios a los Departamentos de la República de las Provincias Unidas, a través de “cámaras” (*kamers*), mediante las cuales participarían en el comercio con Asia. Estos Departamentos fueron: *Amsterdam, Enkhuizen, Zeeland Middelburg, Delft, Rotterdam y Hoorn*. (Gaastra, 2003)

La cámara de *Amsterdam*, que era la más importante por su gran actividad comercial, participó con la mitad de todas las operaciones; *Zeeland* con un cuarto y las restantes pequeñas cámaras se les asignaron 1/16 cada una. La cámara de *Amsterdam* tuvo a su cargo las actividades más importantes como las decisiones en cuanto a las operaciones de VOC, la administración de la navegación y el conocimiento de la topografía de ultramar. Las cámaras se reunían dos o tres veces al año, en un ciclo de ocho años; por espacio de seis años consecutivos. (Slot B.J., Van Hoof y Lequin F., 2003)

En el siguiente esquema se puede apreciar como estaba constituida la VOC. El lugar que ocupaban las Cámaras y los diferentes funcionarios.

## ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA VOC



Fuente: S. Femme Gastra De Geschieden van de VOC; Zutphen 1991 (2) 150

Los magistrados de las Provincias Unidas, se convirtieron en Directores y Consejeros de la Compañía, como fue la costumbre desde la época de los burgos. Dentro de la VOC, el órgano más importante fue la Asamblea o Junta Directiva (XVII *Heren*), que fungía como la gerencia general con sus propios objetivos, que no eran distintos a los de los accionistas y cuya actividad principal fue dirigir las operaciones de la Compañía.

Ésta Junta Directiva, estaba compuesta por diecisiete Directores (señores), nombrados por un colegio electoral que estaba facultado para elaborar una lista y nominar a tres personas, para formar la llamada XVII *Heren*, que se reuniría primero en en *Amsterdam*, la cual funcionaría como la cámara presidencial.

Después de sesionar en *Amsterdam*, la presidencia pasaría a *Middelburg* por dos años y luego la cámara de *Zeeland*, otros dos años., y el sistema se iniciaría de nuevo de forma alterna. *Amsterdam* tenía el derecho de nombrar ocho Directores, *Zeland* cuatro; y las pequeñas cámaras tendrían uno cada una (*Delf*, *Rotterdam*, *Hoorn*, y *Enkhuizen*); mientras que el decimoséptimo Director, sería nombrado en alternancia por cada cámara.

Los Directores eran los principales accionistas y por lo tanto, se esforzaron en aumentar y consolidar los negocios en Oriente, para garantizar las más altas ganancias a los inversionistas, a corto plazo. Por lo que los negocios tenían que ser altamente efectivos y certificar un rápido retorno de las transacciones.

Las actividades de los Directores de las cámaras, era llevar a cabo las decisiones tomadas en las sesiones de la XVII *Heren*. Tenían reuniones con los contadores, cajeros y empleados para realizar sus actividades administrativas. Estaban encargados de los almacenes para la construcción y equipamiento de los buques.

Los que ocupaban el cargo de Director debían ser comerciantes, porque el espíritu de la Compañía era meramente mercantil y se requería de su experiencia. Este

funcionario estaba a cargo de las transacciones comerciales por regla general de por vida. En pocas ocasiones duraba en su cargo cinco años. El Director informaba a la XVII *Heren* de todos los negocios que se efectuaban en *Batavia*, por medio de un diario. Cuando dejaba su cargo, tenía que hacer un reporte a su sucesor, de las operaciones que se habían realizado durante su periodo.

También existían los comités de la XVII *Heren*, cuya creación no se consideró en la carta, sin embargo surgió la necesidad de introducirlos a mediados del siglo XVII, debido a que la Junta Directiva se vio rebasada en sus actividades por el exceso de trabajo. Estas representaciones, estaban compuestas por los delegados de las Juntas Directivas de las mismas cámaras y existían cuatro Comités, cuyas funciones fueron las siguientes:

**Comité de Recepción-** Sus funciones eran planificar los asuntos que se iban a tratar en las reuniones de la XVII *Heren*; supervisar al cajero o jefe de la contabilidad, que llevaba el registro contable en un libro; recabar la información para editar la revista de la Cámara y administrar la transferencia de acciones y el envío de los dividendos.

**Comité de Recepción** – Tenía la responsabilidad de registrar la entrada y salida de los metales preciosos, como el oro y la plata que venía de Asia, y la salida de los mismos, que respaldaban ciertos pagos.

**Comité de Comercio** – Tenía a cargo el registro de los bienes o mercancías, que se habían adquirido en los Establecimientos o factorías en Asia y que se subastaban en las Provincias Unidas, así como los que se habían enviado a estos territorios.

**Comité de Equipamiento** – Se encargaba de inspeccionar los materiales para la construcción de los barcos que se enviaban a Oriente, así como su equipamiento.

Como se puede observar, la organización de la VOC en las Provincias Unidas, era muy concreta y precisa. El sistema administrativo de la organización, se proyectó a los Establecimientos en Asia, existiendo una relación muy estrecha en el control de sus actividades. Así lo demuestra la relación tan precisa y directa que existía, entre la XVII *Heren* y el Gobernador General de Batavia y su Consejo. Lo que revela una organización jerarquía y controladora, que se ejercía desde *Amsterdam*.

Los que trabajaban o prestaban sus servicios para la VOC, estaban obligados a elaborar reportes detallados; se consideraba que el menor dato, podría ser de gran influencia tanto en las ganancias como en las pérdidas. Esta información comprendía el desarrollo del comercio, los negocios por regiones, las inversiones, las pérdidas y las ganancias.

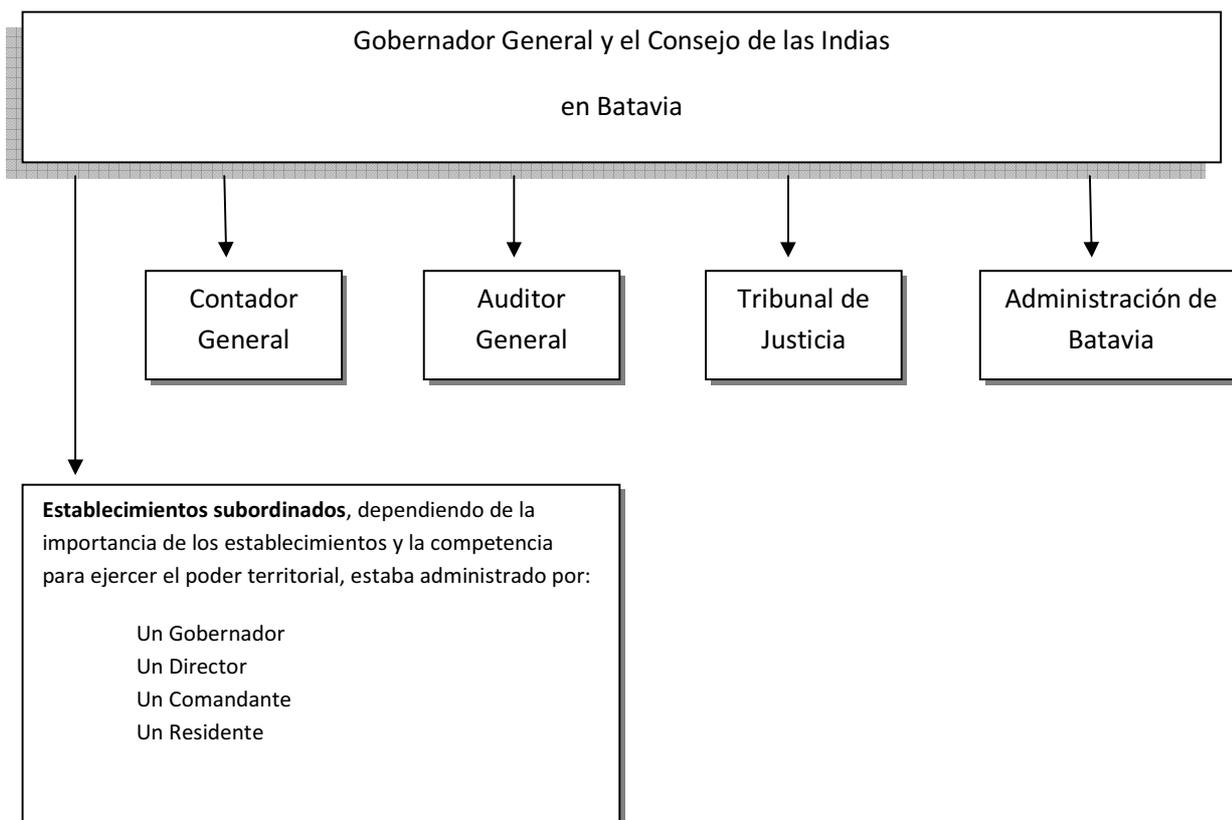
Para lograr una buena operación de la VOC se elaboraron manuales, en los que se daban a conocer las funciones o roles de los integrantes. (Memory of the world register, 2003). Todo esto para lograr un buen enlace de la información, entre *Amsterdam* y los Establecimientos en Oriente.

En 1609 los Directores de las Provincias Unidas, decidieron colocar el mando supremo de los Establecimientos de Asia en manos de un Gobernador General. El funcionario era asistido por el llamado Consejo de Indias, así como por una serie de empleados subordinados de la VOC. Bajo una estrecha comunicación con los Directores en *Amsterdam*, se controlaban y dirigían una red de Establecimientos (filiales) y fábricas en África, Oriente Medio, India, Indonesia, China, Taiwán y Japón. (Gaastra, 2003)

En el siguiente esquema, se muestra la organización de la Compañía en Asia, cuya sede estaba en *Batavia*. A la cabeza se encontraba el Gobernador General, que era ayudado en sus funciones por un Consejo. Rendían cuentas al

Gobernador un contador y un auditor. Existía un departamento que se encargaba de la administración y un Tribunal de Justicia. También expone la importancia de los Establecimientos, y el tipo de control que se ejercía sobre ellos. (Jurriaanse M.W., 1943)

### ORGANIZACIÓN DE LA VOC EN ASIA



Fuente: S. Femme Gastra De Geschieden van de VOC; Zutphen 1991 (2) 150

El Gobernador General supervisaba, desde los almacenes en *Batavia*, el buen funcionamiento de las transacciones comerciales de todos los Establecimientos en Asia. Además tenía a su cargo la inspección de la caja, que registraba la compra-venta de mercancías en Asia, así como los bienes y en enseres que requerían las filiales para su buen funcionamiento. En todas estas operaciones era indispensable la firma del Gobernador.

Además presidía el Consejo, que estaba formado por un Director General; cinco Consejeros o Gerentes regionales y un breve número de Asesores que no tenían voto y reemplazaban a los Consejeros que morían. Los Consejeros eran nombrados por la Junta Directiva de las Provincias Unidas; por regla general en estos nombramientos influían el parentesco, la posesión de una gran fortuna o algún tipo de recomendación.

El Consejo, se dividía en dos: una sección que se encargaba de llevar el registro de las operaciones financieras, a través de facturas. En estos recibos se reportaban todas las actividades comerciales que ejercían los Establecimientos y las filiales o fábricas. Toda la información se concentraba en *Batavia* o Java.

La otra parte del Consejo, se encontraba en El Cabo de Buena Esperanza, su función era registrar los reportes enviados por el Consejo de *Batavia*, en un libro general titulado “todos los negocios en Oriente”. (Malo, 1789) . En el Consejo todo se decidía por unanimidad de voto, sus reuniones se hacían dos veces por semana, sí no habían asuntos extraordinarios.

La administración central de *Batavia*, llevaba una bitácora que contenía las resoluciones del Gobernador General y su Consejo, así como de los Gerentes regionales que estaban basadas en los reportes diarios. Otras cuestiones que se anotaban, eran los nombramientos de los embajadores o representantes de las autoridades locales; los registros financieros; la correspondencia; los tratados con las reglas locales; reportes sobre el comercio y los productos necesarios en cada región.

También se encargaba de copiar el legajo de los documentos que eran trascendentales, para la Compañía. Estas actas se enviaban anualmente, a la Junta de Directores en las Provincias Unidas. Después de un análisis del informe, la Junta enviaba sus comentarios y daba nuevas órdenes al Gobernador de *Batavia*.

De acuerdo a la importancia del Establecimiento se nombraba ya sea un Gobernador, un Director, un Comandante ó un Residente. Estos funcionarios, tenían la obligación de informar sobre el funcionamiento de las filiales a su cargo, directamente en *Batavia*.

Los archivos de la VOC, fueron parte de un sistema de información global, que requiere cualquier empresa multinacional; se necesitaba éstos datos, para:

- Controlar la cadena de comercio.
- Tener una relación de la existencia de mercancías.
- Contar con un registro del personal que prestaban sus servicios a la compañía.
- Para que la Junta de Directores, rindiera cuentas de su política a los accionistas.

En general la VOC operó bajo un sistema, que define Daft (2000, p.13) como “un conjunto de mecanismos que interactúan entre sí y que adquieren insumos del entorno, los transforman y descargan su producción en el medio ambiente externo”. La VOC captó del entorno sus recursos, los consumieron y finalmente los exportaron, a través del cambio y la adaptación.

Lo anterior lo logró la Compañía, debido a que se desarrolló como una empresa global; cuya organización administrativa tuvo los objetivos de buscar:

- Oportunidades de mercado.
- Fuentes de productos y materias primas.
- Detección de las amenazas de los competidores
- Financiamiento para la Compañía, a través de socios.
- Mantener una presencia comercial en los mercados clave de Oriente.

Por lo que se le define como la primera empresa multinacional, que de acuerdo a Ball y McCulloch, (1996, p. 16) es “una firma controladora con operaciones en el extranjero, a través de filiales; las cuales adaptan sus productos y estrategias de mercado al comercio local”.

#### **2.3.4 Nuevas formas de inversión comercial**

Las finanzas, la inversión extranjera y la venta de productos holandeses en Oriente, fueron algunas formas que utilizó la VOC, que resultaron totalmente novedosas en su tiempo, dentro del comercio. Los hombres de negocios de *Amsterdam* visualizaron que este tipo de transacciones, reportarían mayores ganancias, para la Compañía.

Los pagos que se hacían a la Compañía, por la compra de sus artículos en Oriente, sufrieron grandes cambios de acuerdo a lo acostumbrado, ya que la retribución se hacía con materias primas. Las finanzas que se encargan de la administración del dinero, fueron de suma importancia para los inversionistas y el gobierno de las Provincias Unidas. La inversión extranjera, significó una variación en la producción de las especias, debido a que su producción fue inducida y no natural.

##### **2.3.4.1 Las finanzas, una novedosa modalidad.**

Con la finalidad de buscar las mayores ganancias para sus socios, las actividades de la VOC no se limitaron al transporte y distribución de los productos asiáticos en los mercados europeos. También utilizaron las finanzas como el medio para obtener y gestionar fondos. El objetivo fue hacer más redituable los negocios, mediante la administración de las ganancias, más allá de las fronteras nacionales.

La VOC utilizó lo que hoy se conoce como finanzas corporativas, definidas por Mascareñas (1999, p.2) “como la forma en que las empresas pueden crear valor y

mantenerlo, a través del uso eficiente de los recursos financieros”. Los directivos de la Compañía conjuntamente con el gobierno de las Provincias Unidas, tomaron decisiones operativas y financieras, para incrementar la eficiencia de la empresa.

Además recurrieron al manejo de las finanzas internacionales, determinada por Kozikowski (2007, p. 4) como “los flujos de efectivo a través de las fronteras nacionales, y la valuación de activos ubicados en diferentes países y denominados en diversas monedas”, en éste sentido la VOC se preparó para manejar el flujo de efectivo proveniente de Oriente, así como la administración financiera de sus activos en dichos territorios. Estas actividades convirtieron a la Compañía en la primera corporación multinacional.

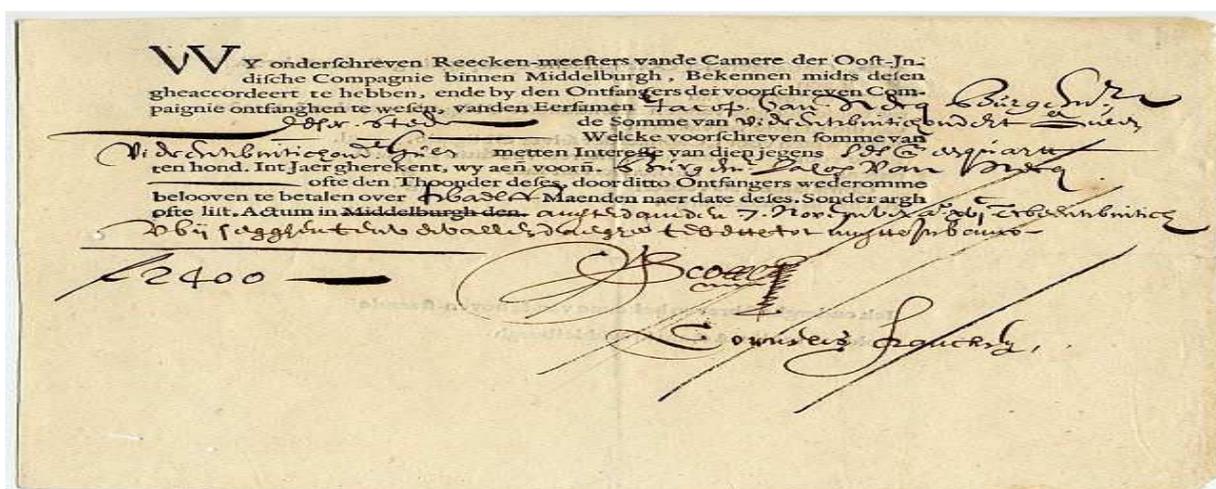
Las principales tácticas financieras se prepararon, conjuntamente con con la creación de la *Verenigde Oostindische Compagnie* (VOC) en 1602. La Compañía, se fundó bajo el régimen de sociedad anónima, concepto definido por Parkin (2010, p. 235) como “una empresa propiedad de uno o más accionistas con responsabilidad limitada, lo que significa que los socios solo responden legalmente, por el valor de su inversión inicial”.

La Compañía se financió a partir de la venta de acciones, no sólo en *Amsterdam* sino también en las principales ciudades de Europa. Estableciéndose con ello, la base de los modernos instrumentos de inversión de capital, convirtiéndose en la precursora de la sociedad anónima en todo el mundo. (Memoria del Mundo, 2003)

Para que funcionará éste tipo de asociación empresarial, se estableció la bolsa de valores de Amsterdam (*Ámsterdam Bourse*), que es considera una de las más antiguas en el mundo, y por lo tanto la primera en negociar formalmente con activos financieros. El objetivo de su creación fue captar y colocar capitales a través de acciones, las que capitalizarían a la Compañía.

El aumento de los negocios mercantiles que realizó la VOC en Oriente, propiciaron la colocación de capitales de manera importante. Las acciones incrementaron su valor, y con ello la compra-venta de las mismas en la bolsa de valores de *Amsterdam*, que se convirtió en la más sólida de su tiempo. La bolsa, también sirvió como mercado de los productos coloniales; semanalmente se publicaba un boletín que servía de punto de referencia en las transacciones comerciales y financieras.

La VOC asociada con la Bolsa de Valores de *Amsterdam*, publicó los primeros estados financieros, referentes a las cotizaciones de las acciones. La siguiente ilustración muestra un bono emitido por la compañía.



Un bono utilizado por la Compañía Holandesa el 7 de noviembre de 1623 por la suma de 2400 florines.

El capital fue dividido en 2 153 acciones con un costo de 26 400 reales cada una, vendidas al contado o a crédito. Las formalidades se redujeron a sustituir el nombre del vendedor por el comprador en el libro de contabilidad de la Compañía, que se tomaba como el título del propietario.

Se designaron nueve accionistas principales, que también eran nombrados como delegados de las Cámaras, para asistir a las reuniones de la XVII *Heren* y

participar en sus diversos Comités, en los que tenían derecho a hacer recomendaciones. La Cámara de *Amsterdam* tenía cuatro, *Zeland* dos y tres de las restantes pequeñas cámaras uno.

Por lo redituable de la Compañía, surgió la especulación, es decir existían personas que no tenían acciones que vender, y otras que querían comprar, obligándose en reciprocidad. El que perdía saldaba su deuda con dinero y la negociación quedaba concluida. Con el afán de manipular las ganancias, se corrían todo tipo de rumores. Ante tales excesos por obtener ganancias el gobierno tuvo que intervenir, determinando que toda venta de acciones al término del plazo fijado, sería nula.

En la carta constitutiva, se refiere a los accionistas y a la forma en que se podía adquirir capital, lo que en un inicio se fijo por un periodo de veintiún años. Se contemplaban oportunidades de disposición de nuevo capital, no sólo para una expedición, como se acostumbraba, sino por un período de diez años, en el que varias flotas podrían equiparse rumbo a Asia. Los accionistas tenían su dinero invertido, más la ganancia que hubieran acumulado hasta ese momento en 1612. Abriéndose una nueva oportunidad para suscribir capital para los próximos diez años.

También se estableció, que cuando retornará a la Compañía el cinco por ciento de la inversión original, retornara a la Compañía habría una distribución de dividendos entre los accionistas. Esto ocurría después de que las mercancías traídas de Asia, se hubiesen vendido. Estas estipulaciones no permitieron la acumulación de capital; la inversión original se mantuvo sin cambios durante toda la vida de la empresa.

Entre 1622 y 1623 la carta fue renovada por otros veintiún años, después de que los accionistas habían presentado una denuncia, pero en la realidad no se llegaron a dar dichos cambios. La carta se siguió renovando por diferentes periodos

irregulares, hasta el año de 1799. Es importante señalar que el gobierno de las Provincias Unidas, siempre tuvo el monopolio de la VOC.

Los Directores debían tener acciones en la VOC, en una cantidad mínima fija de 6 000 florines. En las cámaras de Hoorn y Enkhuizen la participación de los Directores, era de 3 000 florines, esta suma era considerada como un fiador. Los Directores fueron responsables por casos de mala administración o fraude, aunque se estableció en la carta, que no eran responsables por las deudas contraídas por la empresa.

La afluencia de capital disponible en la República de las Provincias Unidas, proporcionó a la VOC una ventaja sustancial sobre la competencia. Esta utilidad sirvió para financiar las costosas operaciones militares. Estas acciones eran necesarias, para ganar no sólo el monopolio mundial de especias finas, sino también para construir una red de comercio entre los distintos Establecimientos o filiales.

#### **2.3.4.2 La inversión extranjera, el fundamento de los negocios internacionales.**

Los enclaves productivos o inversión extranjera, fue una táctica característica de la expansión comercial más allá de las fronteras nacionales, iniciada por la VOC, como la primera multinacional en el mundo. Esta habilidad es definida por Hill (2003, p. 235) “cuando un empresa invierte directamente en instalaciones, para producir o vender un bien en otro país.”

La VOC invirtió un gran capital en la fundación de los llamados “Establecimientos” u oficinas en diversos lugares de Asia, en donde realizó una variedad de actividades mercantiles, desde la compra-venta, producción y distribución de mercancías, como ya analizamos. Cuando una empresa realiza una inversión extranjera directa, se convierte en una empresa multinacional, a través de los

negocios internacionales. La práctica constante de dicha estrategia, sirve para medir la dirección y velocidad de la internacionalización de los negocios.

La inversión extranjera se integra en dos etapas; la primera es la inversión de inicio, que en éste caso fue la que realizó la “Compañía de los Países Lejanos” al enviar los primeros barcos para identificar los mercados en Oriente. La segunda consiste en adquirir o fusionarse con una empresa que ya opere en otro país, lo que ocurrió cuando la “Compañía de los Países Lejanos” se fusionó con las pequeñas empresas y se formó la VOC.

Una característica de la inversión extranjera directa, es que realiza operaciones comerciales a través de subsidiarias en el exterior. Las sucursales en el exterior, están conectadas y subordinadas a una casa matriz. (Pearson, 2005). En el caso de la Compañía holandesa, la casa matriz se localizó en *Amsterdam*, además crearon un gran centro administrativo en *Batavia* y una serie de filiales o sucursales, a través de una gran variedad de “Establecimientos”.

Además la Compañía realizó diversas formas de inversión extranjera directa, dependiendo de la región en donde realizaba sus operaciones. Como ya se señaló fueron cuatro las zonas comerciales: las islas de las especias, las costas de la India, los océanos árabes y el sudeste asiático. En estos territorios los Establecimientos o filiales fueron de gran importancia.

Las operaciones comerciales de la inversión extranjera directa, determinaron grandes diferencias en el tamaño, importancia económica y la situación política entre los Establecimientos. De tal forma que hacia el año de 1650, los Directores distinguieron tres categorías:

- Los que la Compañía había ganado por conquista. Ejemplo, el archipiélago de las Molucas y Formosa (Taiwán).

- Los que operaban bajo contratos de exclusividad. Ejemplo, Ambon y Ternate o las Molucas.
- Los que operaban bajo los auspicios de tratados concertados con los gobernantes asiáticos, en virtud de los cuales la VOC negociaba más o menos en igualdad con el socio asiático. Ejemplo sudeste-asiático, las costas de la India y los océanos árabes.

En los Establecimientos ganados por conquista se trato de obtener mayores beneficios y ganancias, aprovechando la gran producción de especias y la mano de obra nativa, para hacer más rentable las actividades comerciales de la Compañía. Estas filiales operaban por contratos de exclusividad, y se localizaban específicamente en el archipiélago de Sonda. También conocido como el archipiélago de las Molucas, las islas de las especias o archipiélago de Indonesia.

Con la inversión extranjera directa, la Compañía persiguió un ahorro en los costos. Manipuló de una forma muy hábil la obtención de especias, creando verdaderos enclaves productores. (Malo, 1789). Ésta táctica aseguró la cantidad y la calidad de la nuez moscada, el clavo de olor y pimienta, principalmente. Creando un verdadero monopolio de las especias, para satisfacer de una forma segura la demanda, tanto de los europeos como de los mercados más rentables de Asia.

La inversión extranjera, no sólo incrementó la rentabilidad de la empresa, sino también creó más valor. Éste cuantía se mide, por la diferencia entre los costos de producción y el valor que los consumidores perciben de los productos. (Hill-Gareth, 2011). Entre más valía depositen los consumidores en los productos de la empresa, mayor es el precio que se puede cobrar por dichos bienes. Esto es lo que puso en práctica la VOC, reducir los costos de la comercialización, para aumentar los precios de las especias.

Los centros de la producción de las especias, que hoy se conocen como filiales, se fundaron en los “Establecimientos” de las islas de *Ambón, Timor, Célebes y Borneo*, como ya indicamos, creando las primeras actividades de la inversión extranjera directa. Hacia 1667, la VOC había capturado el monopolio del clavo de olor con la extirpación de los árboles de la pimienta, de las islas mencionadas y la concentración del cultivo en *Ambon*, además obtenían grandes ganancias, debido a las aduanas y los diezmos de la tierra. (Gaastra, 2003)

En los Establecimientos más grandes, la VOC ejercía una autoridad territorial y estaban bajo la dirección de un gobernador, como es el caso de *Ambon, Banda, las Molucas, Coromandel, Cabo de Buena Esperanza, Ceylán y Malaca*. Otros Establecimientos tenían una importancia preponderantemente económica, como *Bengala, Surat y Persia* y estos eran dirigidos por un Director.

Los Establecimientos de *Malabar* y la costa oeste de *Sumatra* los administraba un comandante. En *Cheribon, Banjarmasin y Palembang*, eran conducidos por un residente. En Japón y Timor había un jefe de Establecimiento.

#### **2.3.4.3 Los negocios lucrativos**

Para cumplir la misión, los objetivos y poner en práctica las estrategias de la Compañía, fueron fundamentales las negociaciones internacionales; definidas por Daniels (2010, p. 6) como “todas las transacciones comerciales (incluidas ventas, inversiones y transporte) que se llevan a cabo entre dos o más países” cuyo objetivo es obtener mayores ganancias, dentro de un mundo globalizado.

Los negocios estaban basados en alianzas, que desembocaban en acuerdos o tratados especiales. Estos acuerdos comerciales se conocían como “negocios madre”, los cuales se elaboraban por escrito con las reglas comerciales locales. Las propuestas las pactaban los agentes que trabajaban para la Compañía. Los primeros acuerdos se realizaron con numerosos príncipes en la Bahía de Bengala.

Algunos negocios que realizaba la Compañía, se basaban en una especie de pensión o pago que otorgaban a los soberanos, a cambio del consentimiento de ceder grandes extensiones de tierras, para realizar los cultivos de especias y de añil que eran los más lucrativos, todo a costa de los cultivos naturales. La ejecución de dichos tratados estaban bajo la custodia de una guarnición de alrededor de setecientos soldados. (Malo, 1789).

Otro tipo de negociaciones, eran las que se concertaban con soberanos menores, a los que se les ofrecían protección a cambio de un tributo en especie. Las contribuciones consistían en materias primas como arroz, azúcar, algodón, café. Éste tipo de negocios permitió a la Compañía, intervenir en el desarrollo económico y político de varias regiones, ya que los gobiernos locales le concedieron el derecho de elegir a los miembros de la corte del soberano, dictar leyes, gravar impuestos, etc.

Parte de los negocios era que a la mano de obra aborigen, se le pagaba en especie como algunas telas de color azul o con dinero. Los pagos por regla general volvían siempre a la Compañía, al venderles los productos necesarios para su subsistencia. (Malo, 1789). Esta política, la siguieron practicando las grandes corporaciones multinacionales, desde ésta época hasta el siglo XX.

Otra forma de incrementar los ingresos de la VOC, fue a través de los peajes, tasas y tributos que eran reunidos a través de una administración colonial en expansión. Éste patrimonio se sumaba a las cuantiosas ganancias, de las actividades comerciales ejercidas desde el Cabo de Buena Esperanza hasta Japón.

En general las obligaciones de la Compañía se pagaban con el mejor cobre del mundo que provenía de *Bengala*; alcanfor de *Sumatra*, purificado en *Amsterdam*, etc. Además utilizaban para los pagos, monedas fabricadas con oro puro o plata a

las que se llamaron reales, que era la moneda usada por el imperio español, instituido por cédula real y aceptada mundialmente por bula papal. (Apendini-Zavala, 1969).

Entre los años de 1635 y 1690, los ingresos fueron mucho mayores que los gastos. Lo que proveyó de grandes ganancias a los accionistas, inversores y en general al desarrollo económico de las Provincias Unidas. Los negocios realizados por la VOC, contribuyeron a que aumentara notablemente el comercio mundial, durante los siglos XVII y XVIII.

La estrategia negociadora, buscaba no solo obtener mayores beneficios y ventajas en la compra-venta de las especias, sino también tomar en cuenta las diferencias que se percibían en los diferentes mercados. Por lo que la VOC se puede considerar como fundadora de un novedoso sistema comercial en Oriente, basado en negociaciones.

El siguiente mapa muestra las posesiones y puntos operativos de la VOC, que se localizaban mayoritariamente entre Cabo de Buena Esperanza hasta Japón y también en América. En éste espacio se comerciaba, intercambiaba y producía una gran cantidad de mercancías hacia Europa, a través de los negocios internacionales. En general las actividades fueron muy lucrativas, por los que sus acciones eran verdaderamente globales.



Las actividades comerciales de la VOC no solo se situaron en Asia, sino que también se establecieron en *Curaçao* y *Pernambuco* (Recife) y otros puntos del Brasil. En América del Norte fundaron una pequeña factoría en 1626, llamada *Nueva Amsterdam*, que al pasar a manos inglesas en 1664 fue denominada *Nueva York*. La factoría se especializó en la pesca de la ballena; actividad en la que consiguieron, la supremacía, con su gran la flota mercante, que en ese momento, era la más importante del mundo.

### **2.3.5 Diversificación de mercados.**

Diversificar en términos simples y generales significa cambiar, lo que exige un proceso mental de adaptación a las constantes transformaciones, tanto del entorno interno como externo, dentro de los negocios. La diversificación es un proceso, mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados y en nuevos productos.

En los negocios, el desarrollo constante de la capacidad de diversificación se convierte en un activo estratégico, que adquiere un gran valor frente a los competidores. Esto ayuda a la empresa a explorar nuevas oportunidades, por lo que la diversificación significa un cambio considerable en el enfoque de mercado, en el posicionamiento y en la competitividad; es crear ventajas competitivas.

Desde los primeros tiempos de su historia, los holandeses aprendieron a adaptarse a las transformaciones tanto del comercio, como de los negocios mercantiles. Los comerciantes y hombres de negocios, tenían una gran experiencia en la comercialización de una variedad de productos, en diversas plazas comerciales, que comprendían una serie de interconexiones en los mercados europeos.

Estas experiencias fueron de gran utilidad, para operar comercialmente en los diferentes mercados asiáticos. La diversificación de mercados, se convirtió en el activo estratégico más desarrollado que poseía la VOC. El primer mercado en el que incursionaron fue en el archipiélago de las Molucas.

### **2.3.5.1 El archipiélago de las *Molucas***

Después de que la VOC realizó el estudio de mercado; hizo zarpar en 1604 catorce navíos rumbo a las “islas de las especias”, identificadas como el corazón de dicha producción, desde donde iniciaron la diversificación tanto de productos como de mercados; la diversificación de productos, se basó en las negociaciones y la de mercados en la expansión geográfica. (Sutton, 1983)

En ésta región, como ya mencionamos se producían de manera natural una gran cantidad y diversidad de estos condimentos, como nuez moscada, clavos de olor, canela y otras más. El vicealmirante *Cornelis Pietersz van Enkhuizen*, fue el primero en negociar un cargamento de canela en Ceylán en 1605.

El vicealmirante, continuó su viaje por las *Molucas*, esquivando las corrientes y vientos contrarios, que no hacen fácil el arribo a este grupo de islas, por lo que es necesario esperar el “monson” favorable, para arribar al resto de las islas del archipiélago, en donde obtuvo no sólo especias sino también sedas, piedras preciosas y otros bienes.

A éste archipiélago se le dio el nombre de las *Molucas* o *Sonda*, hoy Indonesia. Iniciándose una serie de agresivas conquistas, que marcaron la llegada de la VOC a éstas islas. Así lo demuestran la ocupación de la isla de *Ambon*, en 1605; Yakarta en 1619; la anexión del centro de producción de la nuez moscada de Banda en 1622 y la conquista de *Makassar (Ujung Pandang)* en 1669. De esta forma los holandeses, buscaron una fuente rentable, dentro del mercado de las especias.

Desde éste grupo de islas, la Compañía ejerció un monopolio exclusivo en el comercio de una gran variedad de especias, que producían y vendían en la región. Este privilegio operó, debido a que las embarcaciones sólo podían arribar a las islas, en la época de los monzones. El gran negocio estuvo representado por la venta de la nuez moscada, ya que era la única zona productora de esta especia y desde aquí se fortalecieron otros negocios más eficaces.

En la isla de *Ambón*, se inició la producción de especias de forma inducida, es decir se exterminaron a los aborígenes, para repartir sus tierras entre los blancos e introducir nuevos cultivos. Para realizar las labores de labranza, la VOC llevó a los habitantes de las islas vecinas como esclavos. A éste tipo de administración, se le llamó "Contadurías", ejemplos de ellas fueron *Bali*, *Timor* y las islas *Cébeles*.

Es importante señalar, que cuando la Compañía inició sus operaciones en Asia, no tenía establecimientos permanentes, sino hasta aproximadamente el año de 1614. Tiempo en que la VOC se abocó a la tarea de apoderarse de las llamadas "Factorías" fundadas por los portugueses, debido a que estaban abandonadas o mal custodiadas. De esta forma lograron eliminar definitivamente el imperio comercial de los portugueses, como uno de los competidores más fuertes en el comercio de las especias entre Europa y Asia.

En su lugar se fundaron los llamados *kantoor* o establecimientos, que además de funcionar como fortificaciones, también se convirtieron en bodegas. En estos lugares la Compañía almacenó toneladas de especias y otros productos. Esta acumulación de artículos, le permitió comercializar gran cantidad de especias tanto en Europa, como en los mercados asiáticos. (Archives created in The Netherlands, 2003)

Ubicada la VOC en el mercado de la *Molucas*, se iniciaron una serie de deliberaciones, sobre el lugar que debía ocupar la sede de la Compañía en

Oriente. Las propuestas fueron Ceylán o Indonesia, después de realizar dos viajes a Ceylán, uno en 1610 y otro en 1612, que concluyeron en una serie de acuerdos comerciales; la Junta Directiva (XVII *Heeren*) se decidió por Indonesia.

En 1619, se construyó el primer Establecimiento fortificado en esta isla, a la que se le dio el nombre de *Batavia*, hoy la ciudad de *Yakarta*. Convirtiéndose en el centro de la administración y coordinación de todas las operaciones comerciales y de negocios *neerlandesas* en Oriente.

En la siguiente ilustración se muestra la ubicación del puerto de Batavia y la factoría con sus respectivos cultivos.



Mapa de Batavia

*Batavia* se fundó en una región muy productiva y codiciada, tanto por los nativos asiáticos, como por los europeos. Se organizó una nutrida burocracia y se formó un ejército de entre 10 000 a 12 000 hombres con una dotación de 40 a 60 barcos. Además se aprovechó al máximo las ventajas de su magnífica posición geográfica, al igual que los activos estratégicos de la Compañía, como un potencial para hacer cosas concretas, es decir lo que la empresa tiene y lo que es capaz de hacer para aumentar los negocios comerciales. (Novoa. S. Fabrizio, 2001)



Vista del castillo y la ciudad de Batavia, en el Reino de Jacatra de Java (actual Yakarta); siglo XVII

*Sri Lanka* o Ceylán también se convirtió, poco a poco en uno de los tantos centros de las actividades comerciales de la VOC en el archipiélago. La isla fue considerada como una joya en el océano, administrada directamente por *Batavia*, a través de una oficina regional. La Compañía fundó en la isla, otras cuatro oficinas administrativas importantes, por lo que dichos territorios fueron considerados como las minas de oro de la Compañía. (F.S. Gaastra. The Organization of the VOC in Asia)

Los antiguos marineros llamaron a *Sri Lanka*, *Ratnadipa* que significa la tierra de las gemas. Alrededor del siglo V antes de Cristo los pueblos del norte de la India se habían asentado en la isla y construyeron depósitos gigantes, para la irrigación y cultivo del arroz. Pero no fue el arroz sino la canela y el comercio de elefantes, lo que atrajo a los comerciantes occidentales, entre ellos a los holandeses.

En 1638 el *Raja Sinha II* de *Kandy* le concedió al representante de la Compañía, el monopolio del comercio de la canela, a cambio de ayuda militar en la lucha contra los portugueses, a través de un tratado. Hacia 1656, el poder holandés había sustituido al portugués, obteniendo el control sobre la ciudad-puerto de Colombo. A finales del siglo XVIII, la VOC ejerció el control directo en la zona costera sobre más de 350 000 cingaleses y tamiles que producían más de medio millón de libras de canela cada año para la Compañía.



Barcos de la VOC cerca de Colombo, Ceilán

### **2.3.5.2 La India y los océanos árabes, espiral del comercio**

Otro tipo de mercados en Oriente que eran muy lucrativos, se localizaron en las costas de la península arábiga y el occidente de las costas de la India. Lugares en donde estaban organizados, dos grandes zonas de transacciones comerciales, que atraían a importantes mercaderes que intercambiaban toda clase de especias finas y muchos otros bienes.

En estos lugares la VOC era uno más de muchos comerciantes, debido a que eran plazas de intercambios comerciales muy sofisticados y altamente competitivos. Para ingresar en la región, utilizaron de una forma intensiva los activos estratégicos, como la tecnología náutica, la organización empresarial, las finanzas, etc. En donde se apostó por una expansión geográfica.

Entraron a esta región en 1621, después de haberse establecido de una forma sólida en las *Molucas*. Siempre buscaron tener una posición privilegiada, con

exclusivos tratados comerciales con los diferentes soberanos, que les permitieran la explotación de las riquezas asiáticas. Abrieron diferentes tipos de Establecimientos, filiales y oficinas.

El crecimiento geográfico hacia los mercados comerciales más desarrollados de Oriente, ofrecían un sinnúmero de beneficios y ventajas económicas. Uno de ellos fue el de las extensas costas de la India, en donde la Compañía escudriñó la diversificación, tanto de mercados como de productos.

El comercio en la India, era una actividad de mucho prestigio y estaba muy desarrollado, como menciona De la Helguera y García (p. 1) “contaba con buenos caminos, ríos navegables, peregrinaciones frecuentes, ferias renombradas, mercados surtidos, depósitos mercantiles y productos abundantes, entre los que sobresalían las perlas, las maderas, las especias, las fibras, el azúcar, el arroz, el hierro, el marfil, las magníficas telas de algodón, los objetos artísticos de nácar y otros diversos artículos que escaseaban en las regiones occidentales”.

Éste dinamismo económico del subcontinente indio, atrajo no sólo a comerciantes de dentro y fuera de la antigua red de comercio del Océano Índico, sino también a diversas empresas mercantiles europeas. Las que tuvieron que pagar regularmente, grandes tributos a los emperadores de *Mughal* con sede en *Delhi*. Estos pagos se hacían con la finalidad de gozar de ciertos derechos y beneficios económicos, en las regiones comerciales más prósperas de las costas de la India.

La VOC no quiso verse excluida de éste gran dinamismo comercial y fundó una serie de sucursales o filiales, en los principales centros de intercambio comercial. Fundaron tres oficinas administrativas importantes; **Malabar** (*Cochin*), **Coromandel** (*Pulicat, Nagapattinam*), y la **Bahía de Bengala** (*Houghly*). Estos centros comerciales estaban subordinados a la dirección de *Batavia*, que a su vez era responsable ante el XVII *Heeren*. (Voorlopige inventaris van de archieven van

de VOC - kantoren Malabar, Coromandel, Surat en Bengalen en rechtsopvolgers (zogenaamde "Dutch Records") (1647 - ) 1664 - 1825 ( - 1852) VOC in India.)

**Malabar** era una región ubicada en la costa occidental de la India, el principal producto comercializado durante el siglo XVII fue la pimienta; este territorio representó por muchos años, la columna vertebral del comercio de especias de Portugal en Asia. La VOC apareció por primera vez en la zona, entre 1637 y 1647, estableciendo pequeñas oficinas comerciales.

En 1663 los holandeses produjeron la caída del puerto de *Cochin*, dominado por los portugueses, lo que significó un duro golpe para el comercio de especias indo-portugués. A pesar de la victoria holandesa y a la celebración de varios tratados comerciales con los príncipes locales, el puerto nunca llegó a ser rentable para la VOC, debido al contrabando de la pimienta por vía marítima y a la herencia de viejas rivalidades que dejaron los portugueses, en las que se involucró la Compañía.

Lo que implicó costosas guerras en la costa de *Malabar*. Estas acciones afectaron negativamente las actividades comerciales y la capacidad negociadora de la VOC en la región, hasta que el Raja de *Travancore*, puso fin a las ambiciones comerciales de los holandeses en estos territorios en el año de 1741. A partir de éste momento, la Compañía a penas pudo sobrevivir; hasta que finalmente los británicos tomaron posesión del puerto de *Cochin* en 1795.

Otro mercado muy importante fue el de **Coromandel**, ubicado en el sudeste de la India, en donde los ricos comerciantes árabes se daban cita, atraídos por la gran variedad de mercancías como textiles de algodón, pimienta, azúcar, madera, arroz y esclavos que se intercambiaban entre una diversidad de comerciantes. (Memory of the World Register, 2003)

Cuando el reino de *Vijayanagar*, situado al sur de la India en la ciudad de *Pulicat* estaba en declive, los europeos entraron en la escena comercial; este vacío de poder, permitió a los holandeses negociar con el Sultán de *Golconda* y *Nayak* y con gobernantes menores, el arrendamiento de tierras de pueblos enteros.

Este alquiler de tierras le permitió a la Compañía, importar los cultivos de especias de Indonesia y exportar gran cantidad de bienes que se producían en la región a Europa y el resto de Asia. Con estas actividades de exportaciones e importaciones tan importantes, los holandeses convirtieron a *Coromandel* en el principal centro de actividades comerciales extranjeras, durante el siglo XVII.

La oficina de la **Bahía de Bengala** se encontraba, tanto geográficamente como comercialmente inmersa en el corazón de la conocida red intra-asiática. Los diversos puertos de la bahía, florecieron debido a las conexiones comerciales que se hacían entre el Mar de China y el Océano Índico. Los productores del sudeste asiático exigían la calidad de los textiles de la India a cambio de sus especias, por lo que numerosos comerciantes persas frecuentaban los puertos de la bahía en busca de utilidades.

La Bahía de Bengala, fue el centro de compra-venta y distribución de diversas mercancías, hacia los demás mercados asiáticos. Sus características culturales influyeron de manera muy específica, en la forma de hacer negocios. Por lo que región fue de suma importancia para las empresas europeas, que querían desarrollar con éxito el comercio de las especias y otros productos en el sudeste asiático. Ante esta perspectiva, la VOC contempló la necesidad de participar activamente, a lo largo de este eje esencial del comercio intra-asiático.

En la década de 1630, la VOC inició una nueva forma de comercialización de bienes, basada en una extensa promoción de diversas mercancías a lo largo del río Ganges. Ofreciendo productos de mayor valor, bajo la perspectiva de un intercambio apropiado y una distribución eficaz; es decir se originó lo que más

tarde se conocería como el **marketing**, que de acuerdo con Kotler (2003, p.4) es “crear valor y satisfacción para los clientes locales, y con ello obtener una utilidad.”

La visión corporativa de los holandeses, los llevaron a diseñar y utilizar un logotipo que los distinguiera de las demás compañías en la comercialización de mercancías, como un símbolo de buenas y exitosas actividades comerciales.



Las actividades de marketing, las extendió hacia *Chinsura* en el margen derecho de río *Houghly*, en donde construyó una serie de fábricas. Las principales actividades de estos centros fabriles, se centraron en la producción de las mejores especias, en la transformación de la seda virgen traída de Taiwán y a la elaboración de textiles de alta calidad, lo que permitió bajar notablemente los costos.

La siguiente imagen muestra la extensión de la fábrica de *Houghly*, símbolo de calidad y buenos precios de diversos productos, para satisfacer a los mejores consumidores.



Fábrica de la VOC en *Houghly*, Bengala (1665) autor *Hendrik Van Schuylenburgh*

En estas región, la Compañía intercambio salitre, opio y esclavos; actividades que representaron la mitad de sus exportaciones hacia Japón, Europa y América. La Bahía de Bengala, también representó un asentamiento comercial importante para los extranjeros, hasta los británicos se hicieron cargo de dicho comercio, durante el siglo XVIII.

Los asentamientos comerciales de la VOC en Irán y Yemen, son importantes para entender el vibrante mundo comercial de la región de los océanos árabes, que estaba basado en una gran competencia. Desde la antigüedad, los litorales de los mares de Arabia interesaron a un gran número de barcos mercantes del oeste de la India, el Golfo Pérsico y el Mar Rojo.

El elemento más importante de la economía regional fue la venta ambulante y el comercio de cabotaje de pequeña escala. Los comerciantes árabes navegaban desde los puertos de *Coromandel*, llevando perlas, corales, cardamomo, seda, así como textiles de algodón.

De acuerdo a la Memory of the World Register (2003, p. 23) en el siglo XVII, esta gran actividad de compra-venta de productos, altamente competitiva creó una liga comercial desde *Jidda* a Bombay y de *Basora* a *Cochin*, conocida como la red comercial de *al-Mukha*, que incluía a veintisiete de las más importantes ciudades portuarias en el oeste de la India. La VOC trató de sacar provecho de éste llamado "archipiélago del comercio"; en un inicio con la re-venta de los textiles indios en Yemen y el azúcar de Java en Persia.

Pero sus actividades comerciales a lo largo de la zona costera, no resultaron ser muy competitivas, ya que dentro de esta red el comercio era altamente selectivo, minucioso y elaborado; en donde se operaba en pequeña escala como ya expusimos. Por lo que la Compañía se centró principalmente, en el comercio marítimo a larga distancia de las costas, valiéndose de su excelente flota mercante. Los holandeses navegaban en las aguas profundas de los mares de

Arabia, para ofrecer sus productos, lo opuesto al comercio de cabotaje que era la práctica usual en la región.

A lo largo de los siglos XVII y XVIII, los puertos de *Surat*, *Ahmadabad* y *Cambay*, se convirtieron en grandes mercados de todo tipo de mercancías, tanto occidentales como orientales, dentro de los mares de Arabia. En éstos puertos se intercambiaban por medio del trueque, los artículos de lujo europeos, africanos y japoneses como textiles, añil, azúcar y otros bienes que provenían de la región del interior de *Gujarat*.

El gran puerto marítimo de *Surat* albergaba una importante comunidad de comerciantes. Su riqueza fue enorme, algunos comerciantes poseían hasta cincuenta naves para transportar mercancías, otros se dedicaban a las altas finanzas, otorgando crédito a las empresas extranjeras. Por lo tanto no es extraño que el puerto de *Surat*, se convirtiera en el centro de operaciones comerciales de holandeses e ingleses en la región del Mar Arábigo. El aumento o la disminución de la riqueza en estos puertos, estaba estrechamente relacionada con la presencia europea.

Fue hasta principios de 1621, que la VOC abrió una oficina en el puerto de *al-Mukha*, en Yemen, después de haber recibido el decreto del Imán para operar comercialmente en esta ciudad. Las actividades comerciales de la VOC en *al-Mukha* y en Gamron (Irán), fueron dirigidas desde la oficina principal en *Surat*. (Gaastra F.S., 2003) En esta región los holandeses trataron de diversificar sus actividades comerciales, primero con la compra-venta de café, azúcar, seda y más tarde con metales preciosos.

En Persia la VOC nombró a un Director, quién tenía a su cargo una oficina de negocios y varios almacenes. Posicionó a sus agentes comerciales cerca de los mercados de la seda en *Kirman*, *Shiraz* e *Isfahan*, lugares que captaban el hilo de la seda proveniente de China. Ésta materia prima era muy apreciada en Europa,

en donde se confeccionaban las telas de seda, por lo que se vendía a un buen precio.

Sin embargo, la Compañía no fue capaz de monopolizar el comercio de éste bien, debido a los términos de intercambio impuestos por el reino de Persia, que tenía un gobierno fuerte y eficaz, por lo que los extranjeros tenían que aceptar dichas imposiciones o correr el riesgo de quedar excluidos por completo del comercio de la región.

Cuando la venta de seda persa como materia prima, se hizo menos rentable en el mercado internacional, la VOC diversificó sus intereses comerciales hacia la compra de oro persa. Cada año zarpaba de *Batavia* una flota mercante a Persia, cargada por lo general con pimienta, clavo y nuez moscada, así como una gran cantidad de azúcar; productos que se intercambiaban por el oro persa. Esta actividad de intercambio comercial le dio grandes dividendos a la VOC, por lo que permaneció activa en la región hasta 1766.

Otro producto que comercializó la Compañía, fue el café de Yemen que era el mejor de la comarca, el cual fue distribuido en pequeña escala, ya que enfrentó diversos desafíos como:

- Las agudas rivalidades europeas.
- La inestabilidad política en la región.
- La competitividad de otros mercados, como el *Cairo* y *Jeddah*.
- La variación estacional de los precios de éste producto.

Los comerciantes holandeses salieron del puerto de Yemen en 1684, incapaces de competir con los ingleses, que enviaban sus barcos directamente desde Londres a *al-Mukha* con el fin de comprar el mejor café de las montañas de Yemen y las tierras altas de Etiopía.

Pero cuando los precios del café se triplicaron en Europa entre 1693 y 1695, la VOC se apresuró a enviar sus barcos a Yemen, para comprar café y revenderlo, obteniendo grandes ganancias en estos años. Hacia el año de 1720, el auge del café de Arabia se había terminado, debido a que la planta del café se había distribuido en todo el mundo, desde Java hasta el Caribe.

### **2.3.5.3 El Sudeste asiático**

La introducción comercial en los territorios del sudeste asiático, fue otro de los grandes objetivos de la VOC, dentro de la estrategia de diversificación de mercados y productos. Las negociaciones en ésta zona, se tuvieron que ajustar a las prácticas comerciales locales, debido a que eran mercados más cerrados y no tan desarrollados como los del Océano Índico. En esta zona, la estrategia se centró en la búsqueda del equilibrio frente a los poderes comerciales ejercidos por los chinos, malayos y siameses, a través de la búsqueda de socios comerciales.

Con poco conocimiento sobre la forma de comercializar mercancías en el sudeste-asiático, los holandeses se limitaron a abrir pequeñas oficinas a lo largo del litoral. Incursionaron comercialmente en los territorios de *Siam*, en el *Mekong*, *Tailandia* y *Malaca*. Desde *Tonkin* a *Myanmar*, se dedicaron a observar los movimientos del comercio y las actividades políticas de los diferentes reinos.

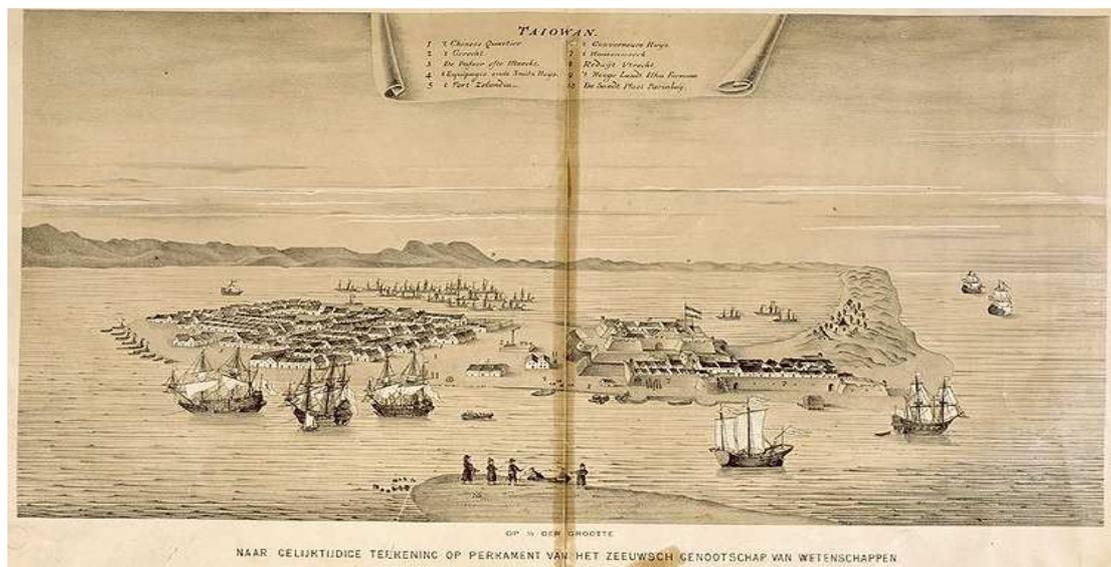
Después de sostener varias luchas con los portugueses, para tratar de abrir el mercado chino; en 1624 recibieron la invitación de unos chinos disidentes para establecer una plaza comercial en la isla de Formosa hoy Taiwán, asegurándoles que los mercaderes chinos tendrían la plena libertad de comerciar con ellos. (Malo, 1789)

En una isla pequeña cercana a la mayor, fundaron un “Establecimiento” conocido como *Fort Zeeland*, desde donde iniciaron un comercio formal con los chinos, comercializando la caña de azúcar y pieles, a cambio de seda que vendían en

Japón. Con el tiempo controlaron la zona sur y la convirtieron en el centro de operaciones de sus actividades comerciales con Siam, China, las Filipinas y otras regiones.

Las actividades comerciales y agrícolas de la VOC en *Formosa* hicieron prosperar a los nativos, debido a que la isla se transformó en el mercado de abasto de la India, causando el asombro de otras culturas asiáticas, lo que atrajo la primera oleada de inmigrantes chinos. En 1662 los chinos obligaron a los holandeses a retirarse de la isla, después de casi 40 años de control político, económico y religioso que ejerció la Compañía holandesa.

La siguiente pintura, expone la actividad comercial de la VOC, alrededor del principal puerto en la isla de Taiwán.



Vista de Formosa (Taiwán); siglo XVII

En 1609 la VOC abrió las puertas de su primer establecimiento en **Japón**, con una fábrica de hilado. En 1638, el *shogunato* trasladó a los holandeses a la isla artificial de *Deshima* frente a las costas de *Nagasaki*, la cual les fue alquilada, desplazando a los desfavorecidos portugueses. La isla funcionó para los

holandeses como la puerta de entrada a Japón y para los japoneses como la ventana al comercio europeo, entre 1640 y 1854.



Vista aérea de la Bahía de Nagasaki, a la izquierda la fábrica China y en la isla de Deshima la factoría holandesa, 1825

Los japoneses le otorgaron a la VOC y a China, el monopolio como los únicos proveedores comerciales entre Japón y el mundo exterior, iniciando un nutrido intercambio mercantil. Japón era el productor esencial de metales preciosos para el mercado mundial, por lo que los holandeses llamaron a estas islas el “tesoro de Asia.”

Después del año de 1639 la Compañía holandesa fue el único comerciante europeo con acceso a Japón, lo que resultó extremadamente rentable, porque representó una oportunidad para la empresa de comprar plata barata, con la que comercio en Asia y otra buena parte la mando a Holanda. Todos los comerciantes europeos que operaban en Asia necesitan plata, para comprar textiles en la India y la pimienta en el archipiélago de la *Molucas*.

La VOC intercambio paños traídos de Europa; sedas y telas pintadas de China; azúcar, palo de tinte, clavo y pimienta de la India. También introdujeron conchas de mar, con las que los japoneses hacían sus más estimados dijes y alhajas, así como el alcanfor de *Sumatra* que destinaban a los altares. (Malo, 1784). En sus

tratos comerciales con los japoneses, los holandeses recibían primero como pago la plata, luego oro muy puro y finalmente laminillas de cobre.

Desde el centro administrativo en *Batavia*, la VOC intentó captar una parte del comercio con **China**, entre el Mar de la China y la región de Fujian, denominada por los holandeses como el glorioso imperio del comercio. Poco después de que los holandeses conquistaran el territorio de *Yakarta*, el Gobernador General intentó conquistar la plaza comercial de los portugueses en *Macao*, con el fin de romper la relación comercial entre China y Manila. Tentativa que finalmente no prosperó, al igual que la ilusión de ejercer un dominio sobre los asentamientos comerciales costeros chinos.

Después de éste experimento, se sucedieron una serie de expediciones militares y misiones diplomáticas a *Pekín*, al igual que un sinnúmero de negociaciones en *Fuzhou*, para abrir las puertas del comercio chino, las cuales fueron en vano. El comercio de forma directa con China nunca se logró, debido a las restricciones del gobierno chino al comercio con los extranjeros. No fue sino hasta la caída de la dinastía *Ming* en 1683, que se inició un comercio indirecto, ya que empezaron a navegar un gran número de embarcaciones chinas a *Batavia*.

Durante el período comprendido entre 1690 y 1740 se dio el apogeo de este comercio entre la VOC y algunos comerciantes chinos, creándose una rivalidad entre las regiones de *Amoy* y *Batavia*. Las embarcaciones chinas llevaban valiosos cargamentos de salitre, porcelana, seda cruda y té a *Batavia*, lo que incrementó enormemente los ingresos de la VOC, debido principalmente a las grandes cantidades de cargamentos de té traídas por las embarcaciones chinas, mientras que los chinos regresaban con pimienta, textiles, y clavo de olor, productos que eran muy codiciados en China.

En un principio, los europeos tomaron té principalmente por razones medicinales, ya que los chinos tenían la creencia de que su ingesta purificaba la sangre,

disipaba los sueños pesados y ahuyentaba la estupidez (MEMORY OF THE WORLD REGISTER, 2003).

El rápido aumento en el consumo de té en toda Europa, comenzó a atraer a un número cada vez mayor de comerciantes occidentales a los puertos de China, y esta fue la razón inmediata por la que los comerciantes ingleses en 1607, comenzaron a navegar directamente, desde *Londres* hasta *Cantón* con grandes cargamentos de dicho producto.

Ante tal situación la VOC tomo la decisión en 1728, de navegar directamente desde Amsterdam a *Cantón* y *Macao*, para distribuir más rápidamente en Europa los cargamentos de té. Una cadena de casas comerciales en *Cantón* y *Hong Kong*, se desempeñaron como intermediarios en el comercio del té. Los comerciantes europeos ofrecieron plata, estaño, pimienta, madera de sándalo y otros productos tropicales de importación, para comprar el té y la porcelana china.

Cuando los precios del té se redujeron en Europa debido a la fuerte competencia, el comercio holandés de este producto, fue objeto de una regulación especial por una comisión china en 1756. Hasta el siglo XIX, China siguió siendo el único gran proveedor de té en el mercado mundial, incluso con la disolución de la VOC, siguió jugando un papel muy importante en el comercio mundial del té.

### **2.3.6 Sudáfrica, la conexión con Oriente.**

Un Establecimiento que sirvió de enlace, para llevar a cabo la diversificación de mercados fue la colonia del “Cabo de Buena Esperanza”. Ésta colonia fue concebida como un lugar de escala, entre el comercio europeo y el asiático. Estratégicamente localizada entre el Océano Atlántico y el Océano Índico, en la parte sur de África; resultó un lugar ideal de descanso y abastecimiento de víveres, no sólo para las tripulaciones de los barcos holandeses, sino también para todos los barcos europeos. Los habitantes de estas tierras comerciaron

alimentos con los europeos que pasaban en los primeros tiempos de manera ocasional.

Este simple intercambio de alimentos, no fue suficiente para sostener el constante crecimiento de la red del comercio transoceánico. En 1652 la VOC fundó el primer establecimiento permanente llamado “Cabo de Buena Esperanza”; inicialmente fue un lugar pequeño que intentaba abastecer de agua y provisiones a los barcos de la VOC. Con el tiempo creció y se convirtió en una próspera colonia. (MEMORY OF THE WORLD REGISTER, 2003).

El Establecimiento del Cabo hospedaba a trabajadores, soldados, granjeros, artistas, exiliados y esclavos; producto de los negocios comerciales de la VOC, los cuales procedían de diversos lugares como la India, China, Indonesia, Madagascar, Zanzibar y Angola, así como de Holanda, Alemania, Inglaterra, Suiza y Francia.

Hacia 1657 la frontera de la colonia, se extendió más allá del establecimiento original, conjuntamente con las actividades comerciales de la VOC que se expandieron lentamente hacia el sudeste del Cabo. El crecimiento de la Compañía, trajo una nueva forma de intercambio comercial y empresarial en esta parte de África; algunos soberanos colaboraron con la VOC y otros se resistieron, pero la naturaleza de la sociedad, el comercio y los negocios holandeses imperaron en la región.

En el corazón de la colonia, el orden político era jerárquico, con claras distinciones sociales, entre los trabajadores de la Compañía, los hombres libres y los esclavos. En 1700 el sistema económico y político era firme, nuevas villas fueron fundadas como *Stellenbosch* y *Drakenstein*; muchas tribus que habitaban el Cabo fueron obligadas a dejar sus tierras, por lo que dependieron enteramente de la colonia.

En este territorio existían muy sólidas ganancias para la Compañía, ya que cobraba un diezmo por la cosecha del trigo, la venta del vino, el arrendamiento de algunas tierras, las aduanas y los derechos, así como la venta de paños, lienzos, carbón, leña, etc., que eran indispensables para el consumo de la población.

Los registros de la VOC en el Cabo, incluyen no solo los referentes a la administración habitual, sino también las listas de impuestos anuales; los registros de asuntos penales y civiles de los tribunales; inventos; testamentos; concesión de tierras; minutas eclesiásticas, en resumen la vida social, económica y política del Cabo de Buena Esperanza.

## **2.4 La disolución**

A pesar de que las actividades mercantiles que efectuó la VOC, propiciaron la expansión del comercio y el transporte marítimo entre Europa y Asia, surgieron varias causas que propiciaron la disolución de la Compañía. Una de ellas fue la enorme competencia que surgió entre los diferentes actores comerciales, que querían participar en los lucrativos mercados de Asia.

Otro motivo fue la introducción de nuevos productos, que capturaron el mercado europeo como los textiles de la India, el café de Arabia y el té de China. Bienes en los que VOC no ejercía un monopolio, y por lo tanto surgieron varias empresas europeas que también querían beneficiarse de la venta de estos productos.

Además le perjudicó enormemente a la Compañía las Actas de Navegación, promulgadas por la Gran Bretaña desde 1651; debido a que ejercía el monopolio de las principales rutas marítimas, mediante el comercio de acarreo. Estas leyes, restringían el uso de barcos extranjeros, para transportar mercancías británicas.

Estas reglas también protegían y estimulaban el comercio, dentro de su imperio colonial. Además permitieron a los mercaderes británicos, comprar productos a

bajo precio y colocarlos a precios altos entre sus colonias, lo cual significó una acumulación de capital, muy importante.

La práctica de dichas leyes, desató una guerra comercial entre la Gran Bretaña y la República de las Provincias Unidas, en cuatro diferentes periodos. (Horren, 2011). El estallido de la cuarta guerra anglo-holandesa entre 1780-1784, fue trascendental en la decadencia de la VOC, porque representó:

- La pérdida de enclaves comerciales
- La merma de buques.
- El inicio de una guerra civil.

Bajo estos acontecimientos la Compañía tuvo que ceder gradualmente su posición única y privilegiada, en el monopolio comercial de las especias finas. Transacciones comerciales que año con año a lo largo del siglo XVIII, le reportaron pérdidas paulatinas. Por lo que los ingresos procedentes del comercio intra-asiático, ya no fueron tan redituables.

Otra de las causas, fueron los constantes saqueos y robos en el comercio de las especias y la disminución del comercio con Japón, además la estructura administrativa, se había vuelto extremadamente complicada y jerárquica. Los numerosos accionistas de la Compañía, controlaban la actuación de los Directores, a través de inspectores. Esto promovió profundas diferencias en las Cámaras; debido a que la organización, requería una gran inversión, por lo que aumentaron los gastos administrativos año con año.

El resultado de los cambios estructurales del comercio, de política mundial y las guerras, fue que la VOC se inclinó cada vez más por las ventas de los productos asiáticos, únicamente en la República de las Provincias Unidas. Aunque las ganancias fueron suficientes, para cubrir el costo de la construcción de los barcos que se enviaban a Asia y de las pérdidas recurrentes. No se pudo controlar la

disminución de las reservas financieras, lo que puso a la empresa en una posición vulnerable (Gaastra, 2003)

La conjunción de los eventos anteriores, hicieron que la VOC disminuyera su solvencia y prestigio de un solo golpe; encontrándose profundamente endeuda. La Compañía se sumió en problemas de tal magnitud, que sólo pudo mantenerse a flote con el apoyo gubernamental.

La invasión de Francia a las Provincias Unidas en 1793 y el colapso de la República, definieron el destino de la VOC. A principios de 1796, poco después de la fundación de la República de Batavia, la Junta Directiva tuvo que dimitir. La administración fue entregada a un comité, encargado de los asuntos relacionados con el comercio de la India Oriental y todo lo relativo a sus posesiones.

En enero de 1800 se revocó la carta constitutiva de la Compañía, y fue nacionalizada. Mutilada por una deuda de casi 100 millones de florines, tambaleándose por la cuarta guerra anglo-holandesa y el control francés en los Países Bajos, la VOC fue liquidada en el año 1795. (Gaastra, 2003)

Estadísticamente, la VOC opacó a todos sus rivales en el comercio con Asia; entre 1602 y 1796, transportó 250 millones de toneladas de mercancías, movilizando alrededor de 4 785 buques en los que envió a casi un millón de europeos a trabajar a Oriente. En contraste, combinadas la flota española y la de la compañía británica, que fue el competidor más cercano de la compañía holandesa, transportaron una quinta parte del tonelaje de mercancías de la VOC, en 2 690 buques, enviando a 882 412 personas desde 1500 hasta 1795.

Las cifras totales durante los dos siglos de las operaciones de la empresa, respecto al volumen del comercio, en el transporte de mercancías y de personas, son impresionantes. A pesar de los rendimientos decrecientes, el negocio se elevó

a una escala mucho mayor en el siglo XVIII, que en el siglo XVII. Por ejemplo, en total la VOC llegó a construir 4 700 barcos, casi 1700 en el siglo XVII y cerca de 3 000 en el siglo XVIII.

Entre 1602 y 1700, partieron 317 000 personas de Europa a Asia, transportadas en los barcos construidos por la Compañía; mientras que entre 1700 y 1795 este total alcanzó la cifra de 655 000. Estas cifras de comercio, confirman el crecimiento del negocio después de 1700. El gasto naval y en equipamiento, así como el dinero y bienes que fueron enviados a Asia, alcanzó la suma de 370 millones de florines entre 1640 y 1700 y de 1608 millones de florines en los años de 1700 a 1795. (Gaastra, 2003)

En estos períodos los precios de compra de las mercancías de retorno de Asia, envían al inicio 205 y 667 millones de florines, respectivamente; los precios de venta de estas mercancías de retorno fueron de 577 millones en el primer período y 1 633 en el segundo período.

Aunque los holandeses fueron vencidos por los ingleses, quienes fundaron en 1600 la Compañía Inglesa de las Indias Orientales, y que inicialmente careció tanto de la capacidad de organización, como del apoyo gubernamental y ser una amenaza real para los holandeses; finalmente las tácticas inglesas que consistían en comprar más caro los productos de los nativos, vencieron el monopolio de la VOC como su principal competidor comercial en Asia.

A pesar de lo anterior la Compañía holandesa consiguió retener su posición predominante en el comercio mundial de acarreo en volumen de productos, que era económicamente muy costeable hasta 1795.

### CAPÍTULO III

#### El perfeccionamiento de las estrategias de negocios de la VOC

*“A finales de la Edad Media el pensamiento económico y las actividades empresariales tenía mayor complejidad, elaboración y realismo”.*

Como ya expusimos, a mediados del siglo XVIII las actividades de la VOC se desplomaron, debido a la competencia feroz por los productos y los mercados de Oriente, así como por las guerras con Francia e Inglaterra. En consecuencia su más cercano competidor comercial, la Compañía Británica y en menor medida la Compañía Francesa, se beneficiaron de las estrategias practicadas por la Compañía holandesa, por lo que analizaremos brevemente las estrategias que emplearon, como el antecedente de las empresas multinacionales europeas.

La Compañía Inglesa de las Indias Orientales, tuvo como antecedente a las pequeñas empresas, dedicadas a la distribución comercial local. Estas organizaciones eran conocidas como *Compañías de Librea*. Se constituyeron en agrupaciones comerciales con cierta importancia, después de la revolución inglesa de 1640.

Las pequeñas empresas inglesas, fueron impulsadas por las actividades en la manufactura de paños, extracción minera y construcción naval, propiciando la aparición de una clase empresarial pudiente. Estos empresarios ejercieron funciones muy importantes en el orden social, económico y político nacional. Después de la victoria de Inglaterra sobre España en 1591, los empresarios realizaron los primeros contactos con el lejano Oriente. (Barnes, 1987)

James Lancaster fue enviado por esta clase empresarial, al frente de una expedición rumbo a las Indias Orientales. El objetivo del viaje fue reconocer la ruta y tierras descubiertas por los portugueses. Éste viaje fue fundamental para la fundación de la *British East India Company*.

En el año de 1600 la reina Isabel I mediante Carta Real, le concedió a la empresa, el permiso exclusivo para ejercer el comercio en las Indias Orientales, por espacio de quince años. Bajo éste contexto en 1647, se fundó el centro de operaciones de Oriente en la India, con 90 empleados ingleses. Los negocios se centraron en el algodón, la seda, el índigo y el té. Utilizaron las estrategias de diversificación de productos y la de enclaves productivos o inversión extranjera practicadas por los holandeses, es decir forzar a los nativos a cultivar determinados productos, para beneficio propio.

La Compañía Británica llegó a ser un verdadero Estado dentro de la India, con las futuras atribuciones que le concedería el gobierno inglés, para administrar las zonas de *Bombay, Madrás y Bengala*. La empresa fue respaldada por una fuerza miliar muy grande, comandada por los llamados casacas rojas. Por la rentabilidad que representaba la India, fue considerada como la joya de la corona británica. (Williamson, 1956).

El gobierno inglés, inicialmente sólo le otorgó el apoyo de la flota naval. Los accionistas de la Compañía se posicionaron con sus propios recursos, dentro del lucrativo comercio de los océanos árabes y la India, a diferencia del gobierno de las Provincias Unidas, que concedió todo su apoyo a las actividades comerciales de la VOC. Hasta antes de Isabel I, la Gran Bretaña no fue sino un Estado relativamente pequeño y débil. El poder marítimo, se empezó a consolidar con la práctica constante de la piratería en contra de los españoles.

Por lo tanto la *British East India Company*, fue el resultado de la unión de varios empresarios que hacían negocios en el sureste de Asia. El objetivo de dichos comerciantes, se reducía al suministro de mercancías suntuosas provenientes de Oriente, para la clase acomodada de Londres. También surtían al mercado interno con algodón traído de la India, para asegurar el desarrollo de la industria de la producción de paños, así como la exportación de las mismas.

La Compañía carecía inicialmente de las capacidades y habilidades organizacionales, para enfrentar la estructura comercial y de negocios emprendida por la VOC. Fue hasta el año de 1670 que se empezó a perfilar como una verdadera organización empresarial, con algunos objetivos multinacionales. Las actividades comerciales, se desarrollaron paulatinamente y se basaron en el crecimiento naval y colonial.

Fue el rey Carlos II, el que le concedió el derecho de capitanear ejércitos y formar alianzas, declarar la guerra o establecer la paz y ejercer jurisdicción tanto civil y penal en las zonas en que operaba. De la misma forma que lo hizo el gobierno de la Provincias Unidas con la VOC, en 1602.

Durante el siglo XVII, los comerciantes ingleses consideraron la utilidad, de crear una empresa de estructuras jerárquicas, con funciones de supervisión y vigilancia, mediante el uso de una amplia red de gerentes asalariados al igual que la VOC. Dedicando un esfuerzo e ingenio considerables, para establecer y mantener esta organización. Además desarrollaron los mismos niveles de coordinación, entre el gobierno y la Compañía. (Varios autores, 2002)

El auge comercial de la empresa se basó en el proteccionismo, que fue impulsado por las leyes de navegación, promulgadas por el Parlamento inglés. La consecuencia de dichas legislaciones, fue la explotación de un extenso imperio colonial, que permitió la acumulación de un gran capital. Bajo éste sistema, los empresarios tenían garantizadas las transacciones comerciales. En cambio el éxito de la VOC, se basó en el libre comercio, con la intervención del Estado.

Las actividades comerciales propiciaron el surgimiento de la clase media británica, que se constituyó en el motor del desarrollo industrial y comercial del país. En cambio en las Provincias Unidas, la clase media ya existía y fue la que impulsó la creación de la VOC. Cuando la Compañía Británica llegó al final de sus operaciones en 1874, fácilmente fue sustituida por la *Commonwealth*, la cual

desempeño sus actividades económicas en los cinco continentes con mucho éxito. Dándole el poder hegemónico mundial a Inglaterra en el siglo XIX.

Por otro lado, Francia se vio impedida a hacer una pronta entrada en la lucha comercial, debido a las divisiones religiosas que acabaron en guerras civiles en los últimos años del siglo XVI. Los franceses no se quisieron quedar atrás, en la obtención de los beneficios de este tipo de empresas y en 1642 *Jean Baptiste Colbert*, ministro de Luis XIV fundó la Compañía Francesa de las Indias Orientales (*Compagnie française pour le commerce des Indes Orientales*).

Con la llamada Manufactura Real, se le otorgó a la Compañía la exención de impuestos, el monopolio exclusivo del comercio en el hemisferio oriental, el poder de nombrar embajadores, de declarar la guerra y de celebrar Tratados. Las mismas facultades que le atribuyó el gobierno de las Provincias Unidas a la VOC, con el objetivo de competir con las Compañías inglesa y holandesa.

La Compañía francesa que contaba con el apoyo financiero del gobierno, se propuso cumplir tres objetivos básicos, pero muy ambiciosos:

1. Expandir el comercio, luchando contra los productos y planes de comercialización, tanto de ingleses como de holandeses.
2. Contribuir al desarrollo de una flota naval y mercante, que afirmara la presencia francesa sobre los mares.
3. Propagar la cultura y la civilización francesa y evangelizar a los paganos.

Las principales actividades comerciales, se centraron en el cultivo del azúcar, el tráfico de esclavos, la piratería y el contrabando; en los territorios de Canadá, el Caribe y las Antillas. En éstos lugares utilizaron la estrategia de diversificación de productos, siguiendo las huellas de los holandeses. Por el tipo de operaciones

comerciales y de negocios, ocuparon un lugar terciario, ya que el poderío comercial se encontraba en manos de holandeses e ingleses.

En 1651, la empresa fue liquidada y las tierras vendidas a los colonos, para conservar la soberanía de Francia, sobre las mismas. El ministro *Colbert*, también creó la Compañía del Norte, que operó en el *Báltico*; la de *Levante*, cuyas actividades se centraron en el Mediterráneo Oriental; la del *Senegal*, cuyas acciones comerciales estaban en África y las Indias Occidentales y Orientales. Esta última abrió la perspectiva de las futuras colonias de *Madagascar* y la India.

Cuando la VOC fue desplazada momentáneamente de los negocios internacionales, a mediados del siglo XVIII; se inició la lucha entre Inglaterra y Francia, por la supremacía comercial. Inglaterra como ya referimos, practicó la ocupación y explotación intensiva de áreas limitadas, mediante una política colonial.

En tanto que Francia efectuó una colonización con pocos inmigrantes, compuesta de soldados y comerciantes, en vastos territorios. El mercantilismo inglés fue iniciado por intereses privados desde abajo, mientras que el mercantilismo francés fue impuesto por la burocracia desde arriba. (Barnes, 1987)

Después de la revolución comercial y de negocios que iniciaron los holandeses, los mercados se contrajeron y el comercio decreció. Una de las causas generales, fue que las nuevas potencias coloniales siguieron imponiendo diversas restricciones comerciales como aduanas, peajes, y limitaciones al comercio colonial; lo que afectó el desarrollo de los negocios internacionales. (Viljoen, 1978)

Lo anterior propició la baja en el intercambio y distribución mercantil, lo que se ligó a la caída de los precios internacionales de los cereales. Surgiendo un período depresivo en la economía Europea, afectando a la mayoría de las empresas. En éste momento los comerciantes y funcionarios gubernamentales, impugnaron

drásticamente las legislaciones que se oponían al libre comercio, ya que interferían con el desarrollo de los negocios y de las empresas. (Viljoen, 1978)

Hacia finales del siglo XVII en varios países de Europa, se inició la actividad manufacturera de imitación de mercancías orientales para la exportación, como la cerámica, bisutería, vidrios, muebles, tapices y sedas; mientras que las importaciones aumentaron notablemente, por la compra de una gran diversidad de artículos de consumo primario como arroz, tabaco, café, té, azúcar, algodón, especias, etc., que provenían de una gran variedad de territorios.

En el siglo XVIII resurgieron poco a poco las transacciones y negocios mercantiles, iniciándose de nuevo una expansión de los mercados, a nivel mundial. Todo ello, gracias a la difusión de las ideas del libre comercio y al descubrimiento de nuevas técnicas para producir más, naciendo las primeras industrias europeas.

Una de las causas de la revolución industrial del siglo XVIII, fue que los crecientes mercados asiáticos, empezaron a exigir por un lado grandes cantidades de artículos manufacturados europeos, especialmente los paños producidos en la Gran Bretaña. Surgió la necesidad de la innovación, lo que llevó a inventar máquinas que permitieran producir más artículos y mercancías en menor tiempo.

### **3.1 Multinacionales europeas: innovación y tecnología**

“La cuna de la experiencia multinacional se gestó en Europa Occidental”

La primera revolución industrial del siglo XVIII, aportó nuevas perspectivas a las estrategias de negocios internacionales desarrolladas por la VOC, enriqueciéndolas con el surgimiento de la industria, el aumento en la producción de mercancías y el desplazamiento más rápido de mercancía y pasajeros, lo que benefició enormemente a los países europeos, especialmente a Inglaterra.

Durante el siglo XVIII en la Gran Bretaña, se conjuntaron una serie de elementos, que hicieron posible el surgimiento de una nueva concepción de la empresa, que modificó el sistema de producir. Los instrumentos fueron la revolución industrial, la innovación, las ideas de Adam Smith y el desarrollo del capitalismo entre otros.

La revolución industrial, se originó en el Condado de *Lancashire*, Inglaterra de una forma gradual, desde el siglo XVI. Lugar en donde existía una gran producción textil de tipo manual, y que al introducir los telares mecánicos, multiplicaron la cantidad de la producción de paños. Estos productos se distribuían por Inglaterra, Europa y Asia, a través de pequeñas empresas. (Pierenkemper, 2001)

La invención de la lanzadera de *John Kay* en 1733 y la hiladora de *Hargreaves* en 1764, hicieron posible el impulso de la industria de los textiles de lana y algodón. Estos inventos fueron impulsados por la aplicación de la máquina de vapor, creada por *James Watt* en 1780. El vapor fue la energía fundamental, para mover las máquinas y producir en masa, incrementando la producción de mercancías. Surgieron nuevas empresas llamadas fábricas, que determinaron la búsqueda de mercados más amplios. (Brom, 1973)

Además, Inglaterra disponía de importantes yacimientos de carbón, el combustible que más se usó para mover las máquinas; así como yacimientos de hierro, la materia prima con la que se hacían las máquinas. La posesión de estos recursos, marcaron el cambio en la forma de producir mercancías, más no en la transportación, en donde los holandeses, dieron las primeras y más exitosas lecciones en toda Europa.

Este nuevo sistema de producción, se debió a la combinación de innovaciones técnicas, nuevas fuentes de energía, la especialización del trabajo y a una demanda de la expansión comercial. En esta época persistió la idea de los holandeses, de aprovechar en su conjunto, los recursos de una manera más eficiente.

El pensamiento del economista inglés *Adam Smith*, ayudó a impulsar el proceso de la Revolución Industrial y el capitalismo. Estos conceptos se centraron en la noción, de que el libre comercio es beneficioso para los países, es decir la no intervención del gobierno en la economía, imponiendo aranceles o cuotas. Parte de esto, fue la base de los negocios de la VOC, quien operó en una zona de libre comercio, comprendida entre Cabo de la Buena Esperanza y Japón.

Adam Smith, sintetizó el pensamiento religioso del calvinismo, idea religiosa que se practicó en las Provincias Unidas y que alentó la mentalidad empresarial. Propuso que un país nunca debe producir bienes, que podía comprar a menor precio en otro país. Cada país debe especializarse en la producción de bienes en donde tienen una ventaja absoluta y luego cambiarlos por bienes que se producen en otros países. Habló de la mano invisible que equilibra los precios en el mercado, a través de la oferta y la demanda. (Hill, 2007)

*Smith* concluyó con la idea de que la división del trabajo, aumenta la productividad y que al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, se ahorra tiempo y costos en la producción. Con estas propuestas, definitivamente los conceptos económicos se separaron del pensamiento religioso del catolicismo, para transformarse en una ciencia especial, dedicada a los problemas de la riqueza material y del bienestar nacional. (Montenegro, 1956)

Estos mecanismos se desarrollaron y perfeccionaron con la aparición del sistema económico llamado capitalismo, que de acuerdo a Ianni (1999, p. 33) “ocasiona constantes y periódicos impulsos de expansión, de tal forma que resulta simultáneamente nacional e internacional o propiamente global.”

Durante el siglo XIX, el imperio colonial inglés facilitó la propagación del nuevo sistema económico, así como las estrategias de negocios de la VOC, por todo el mundo. La hegemonía colonial contribuyó al espectacular crecimiento económico de Gran Bretaña y de sus intereses en el escenario mundial. Los británicos

producían manufacturas de modo tan eficiente, que podían vender más barato que los productores locales en los mercados extranjeros. (Tanner- Athos, 1988).

La transformación industrial propició la competitividad y la competencia entre las empresas europeas, eliminando a las más débiles. La consecuencia fue que muchas pequeñas empresas artesanales y familiares, fueron absorbidas por empresas más grandes; otras más simplemente desaparecieron del mercado, facilitando la expansión de éstas. (Calduch, 1991).

A finales del siglo XIX, surgieron las grandes empresas que retomaron las estrategias de negocios multinacionales complejas, practicadas por la VOC. Las técnicas que se analizaron en el capítulo II, como:

- Organización corporativa, jerárquica y controladora.
- Diversificación de productos y mercados.
- Alianzas estratégicas.
- Inversión extranjera.
- Exportación de capitales a los países productores de materias primas.
- Modelo de sociedad anónima.
- Fusión de los intereses empresariales con el gobierno y las finanzas.

Iniciándose una nueva dimensión de la internacionalización de las empresas, conjuntamente con la segunda revolución industrial. Este movimiento fue propiciado por la aplicación de la máquina de vapor a los transportes como el barco y el ferrocarril. Lo que facilitó el desplazamiento más rápido de mercancías y pasajeros. Todo esto favoreció la expansión comercial, de diversas empresas europeas en el extranjero, en medio de una nueva forma de globalización económica y con el apoyo del gobierno y el capital bancario.

El requerimiento de capital para financiar las actividades empresariales en el extranjero, adquirió diversas formas: empréstitos gubernamentales; inversiones

directas de las mismas empresas por medio de la cotización de sus acciones en las principales bolsas de valores de Europa; aperturas de crédito por parte de los grandes bancos a las empresas. Esta conjunción de actividades empresariales, financieras y gubernamentales, significaron la penetración de capitales extranjeros en diversas partes del mundo. (Fajnzylber- Matínez, 1976).

A lo largo del siglo XIX, las empresas multinacionales aparecieron no sólo en Inglaterra, sino también en Francia, Alemania, Holanda y Estados Unidos. En medio de sistemas estandarizados de producción, así como de nuevos hábitos de consumo, que deambularon entre las políticas económicas del proteccionismo y el libre comercio.

Desde la primera revolución industrial en el siglo XVIII, las empresas europeas se centraron en la diversificación de mercados. El objetivo principal de esta táctica fue introducir sus productos en los territorios más lucrativos de Asia, a través de la exportación. A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, se concentraron en la búsqueda de los mercados más rentables de materias primas, para abastecer su industria.

Surgieron una vez más los ya conocidos monopolios, favorecidos por el capital financiero que otorgaba grandes cantidades de créditos a las multinacionales, para favorecer su potencial económico. Fueron el resultado de la fusión y absorción de pequeñas empresas, que dieron como resultado la formación de unos cuantos grupos empresariales con actividades multinacionales, que llegaron a dominar la economía mundial.

La inversión extranjera, siguió el modelo de negocios practicado por la VOC. Buscó el apoyo financiero y gubernamental, para la el financiamiento de la infraestructura empresarial y la expansión de negocios. Factores que llevaron al desarrollo económico de varios países europeos, durante el siglo XIX. (Varios autores, 2002). La base de la inversión extranjera siguió siendo, tener una matriz

que controla a una serie de filiales. La dirección central tuvo como finalidad, ejercer un control de las ventas y la comercialización de los productos, en el extranjero. La unión de los intereses gubernamentales con los empresariales, tuvieron como consecuencia, que las multinacionales tomarán el control de la vida política. (Illera,1994)

En el siguiente cuadro, se muestran el periodo de aparición de las primeras multinacionales europeas entre 1860 y 1914, en los países con mayor potencial económico, así como sus actividades de inversión extranjera; resaltando la presencia de Holanda.

<b>País</b>	<b>Empresa</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Filiales</b>
<b>Inglaterra</b>	COURTAULDS BRITISH LLOYD	1885 1863	Textiles Banco	SriLanka Francia
<b>Francia</b>	CASINO  Société Pathé Frères  CREDIT LYONNAIS	1860  1896  1863	Ventas minoristas Industria del cine y discos fonográficos  Banco	Países europeos Estados Unidos  Países de Europa
<b>Alemania</b>	BAYER	1865	Industria química	Moscú, Francia, Bélgica, Estados Unidos
<b>Holanda</b>	JURGENS	1888	Elaboración mantequilla	Alemania

Elaboración propia, con datos de Calduch, R. *Relaciones Internacionales*. Ed. Ediciones Ciencias Sociales. Madrid, 1991

La creciente demanda de las empresas multinacionales de materias primas, culminó en una gran rivalidad europea, a principios del siglo XX. Esta tendencia se manifestó con más intensidad en los países con mercados internos reducidos como los Países Bajos, Suecia y Suiza; naciones que tuvieron un porcentaje más alto de filiales establecidas en el extranjero, antes de la Primera Guerra Mundial.

La Segunda Guerra Mundial dejó devastado gran parte del territorio europeo; la producción de las empresas europeas decayó drásticamente, teniendo un crecimiento lento hasta la década de los años sesentas, en que inician una rápida expansión, a pesar de que conservaron una gran burocracia administrativa.

Bajo el marco de la integración económica de 1957, se creó una política industrial para fomentar la diversificación de productos, basada en un proceso de innovación y cambio, a través de la cooperación entre la Unión Europea y los Estados miembros. Las actividades en la industria aeronáutica, que datan del año de 1967 en que la Comisión Europea, autorizó la creación de *Airbus Integrated Company*, una empresa integrada por el Reino Unido, Francia y Alemania, cuya actividad principal fue coordinar el proceso de diseño y venta de aviones comerciales.

En 1970 se creó el consorcio *Airbus Industrie*, formado por la *Aerospatiale* de Francia y la *Deutsche Aerospace* como fabricante europeo de aviones con una participación del 37.9% cada uno. En 1971 la empresa española *CASA* se incorporó al consorcio con el 4.2% y en 1979 lo hizo la *British Aerospace* del Reino Unido con una participación del 20%. (Encyclopedia Britannica, 2006)

El objetivo fue competir con el principal fabricante de aviones del mundo, la compañía estadounidense Boeing, que en aquella época estaba adquiriendo una posición cada vez más dominante en el sector de la aviación civil. Otra industria

muy importante en Europa es la aeroespacial, que impulsa al sector de la defensa europea, con aeronaves civiles e industrias auxiliares que trabaja, conjuntamente los Estados miembros para conseguir un volumen de producción, capaz de enfrentarse a la competencia en el mercado global. Además se inclinaron por los procesos que ahorraban materiales naturales, como los sustitutos sintéticos con artículos creados para consumidores de bajos recursos. (Sutton, 1983)

A finales del siglo XX las empresas multinacionales europeas, siguieron el proceso de cooperación entre las empresas nacionales de los diferentes países miembros. Iniciaron una fase de fusiones empresariales, para emprender una serie de inversiones en el exterior. Surgió el impulso a nuevas industrias como la aeroespacial, la química, la biotecnología, la informática, telecomunicaciones y la industria extractiva. Un ejemplo de estas nuevas fusiones son, *Unilever* (holandesa-inglesa), *Shell* (holandesa-inglesa), *Azko-Enka* (holandesa-alemana) (Ball- McCulloch, 1996)

Al unirse estas empresas se fragmentaron los procesos, que es el común denominador de la presente globalización: por ejemplo en la producción de aviones, las alas se fabrican en el *Reino Unido*, algunas partes del cuerpo en *Hamburgo, Bremen o Alemania*; la cabina en *Toulouse, Nantes o Saint-Nazaire*, Francia y el ensamble en España.

El apoyo financiero de la banca siguió teniendo un papel fundamental, ya que hizo posible una vez más, el movimiento de grandes cantidades de capital de acuerdo a las exigencias de cada empresa a nivel mundial, para incrementar la inversión extranjera. Se volvió a producir la fusión entre los capitales empresariales y bancarios, es decir se reinventa el capital financiero, que había operado como impulsor de las actividades comerciales de la VOC. (Brom, 1996).

Los proyectos GALILEO y GMES (observación Terrestre Medioambiental y de Seguridad) conjuntamente con la Agencia Espacial Europea y la Unión Europea se

han consolidado en la industria aeroespacial. (Parlamento Europeo, 2001). En el año 2007 entro en vigor la Política Europea del Espacio, en donde han quedado definidas las responsabilidades de la Agencia Espacial Europea, empresas y las administraciones, incluyéndose la agricultura, pesca, medio ambiente, telecomunicaciones, transportes que ocupan un lugar destacado en el programa.

Por otro lado el ingreso de Europa del Este a la Unión Europea, hizo imperante la reconversión de la planta productiva existente en estos países, que estaba colapsada por el sistema de economías centralmente planificadas, implicando altos costos en el desarrollo empresarial del resto de los países de la Europa Occidental. (Piñón, 1999)

Los países de Europa del Este han representado tradicionalmente una pequeña cuota comercial a nivel mundial. Desde la desintegración de la Unión Soviética la relación con la Unión Europea se ha incrementado paulatinamente, caracterizándose por una gran afluencia de ayuda e inversión, abriéndose las puertas a la importación de los productos de Europa Oriental.

Con las reformas en los diferentes sectores industriales, efectuadas por los órganos comunitarios, la consecuencia inmediata fue propiciar el éxito de las empresas multinacionales europeas, aumentado el crecimiento de la economía en la mayoría de los países del continente, por lo menos hasta los primeros años del siglo XXI. Iniciándose el uso sistemático de la ciencia y la tecnología en la producción de bienes y servicios.

El siguiente cuadro muestra parte de este proceso, además de que se presentan datos sobre el valor de las empresas, que mejor cotizan en las diferentes bolsas de valores. Encontramos que las actividades económicas más importantes corresponden al sector de telecomunicaciones y el de los servicios, representado por los seguros. Las empresas más activas son las alemanas y las inglesas. (OCDE, 2001).

<b>Compañía</b>	<b>Actividad</b>	<b>País</b>	<b>Valor de mercado (millones de dls)</b>
<b>Mannessmann A.G.</b>	Telecomunicaciones	Alemania	202.8
<b>Orange PLC - Mannessmann A.G</b>	Telecomunicaciones	Reino Unido	46.0
<b>Astra ABC</b>	Farmacéuticos	Suiza	34.6
<b>Hoechst AC</b>	Química	Alemania	21.9
<b>Allied Zurich PLC</b>	Seguros	Reino Unido	19.4
<b>Financial</b>	Seguros	Reino Unido	18.4
<b>One to One</b>	Telecomunicaciones	Reino Unido	14.8
<b>Airtel SA</b>	Telecomunicaciones	España	13.6

Elaboración propia con datos de la OCDE, 2001

El resto de las empresas multinacionales produjeron automóviles, extrajeron petróleo, produjeron artículos químicos y farmacéuticos. Se fusionaron con empresas estadounidenses y japonesas, principalmente. Realizaron negocios multinacionales llamadas *cross-border M&As*, en el campo de las telecomunicaciones, servicios y finanzas y de negocios. Este tipo de empresas se concentraron en pocos países como el Reino Unido y Alemania.

En esta etapa la inversión extranjera, no sólo se realizó en los países que contaban con recursos de materia prima. También se desplegó dicha inversión, en

países con potencial económico. Tal es el caso de los ingleses que abrieron la inversión extranjera directa en Estados Unidos con fábricas de hule vulcanizado, establecidas por la empresa *Colt Fire Arms* y *Ford*, antes de la Guerra de Secesión, aunque duraron pocos años, ya que fracasaron. (Ball- McCulloch, 1996)

La innovación tecnológica, que se aplicó tanto a los medios de comunicación, representados por el telégrafo, radiotelégrafo y radio; así como al transporte, esto es el ferrocarril y la navegación movidos por el vapor, garantizaron el control de las empresas madres, sobre sus filiales que se encontraban ubicadas a enormes distancias.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, los negocios de las empresas multinacionales europeas, se basaban en la inversión extranjera que era de dos formas: una entre países desarrollados y otra en los países subdesarrollados, para propiciar la diversificación de mercados. (Krugman, 2006)

Después de la conflagración bélica, los países europeos iniciaron una gran actividad económica y financiera de forma conjunta, como una forma de expansión segura y más redituable. Dicho crecimiento fue iniciado conjuntamente por Francia, Alemania, Italia, Luxemburgo, Bélgica y Holanda en 1952, cuyo objetivo principal fue una Europa unida. (Cuenca, 2007)

Con el inicio de la integración económica, esta estrategia se subordinó a los intereses regionales, y se superó la extremada competitividad tradicional entre las potencias europeas, para hacer frente al extraordinario crecimiento de las empresas multinacionales estadounidenses.

A partir de 1960 se habló, una vez más de la aparición de las empresas “multinacionales”, después de la Segunda Guerra Mundial. Estas fueron consideradas como grandes corporaciones con una matriz y varias filiales en el

extranjero. Algunas formaron parte de un grupo empresarial o se encontraban plenamente subordinadas a éste y actuaban en varios países.

La política administrativa de adaptación a las regulaciones, hábitos de consumo y particularidades de cada mercado, influyó en dar mayor autonomía a las filiales en el extranjero, por ejemplo: Alemania concentró el 53% de filiales en el exterior; Francia 67%; Bélgica 53% y Holanda 55%. (Fajnzylber-Martínez, 1976)

En esta época, fueron varios los factores que estimularon un crecimiento espectacular de la inversión extranjera directa europea. En primer lugar muchas empresas consideraron el acceso directo a los mercados foráneos para evitar las tarifas y otras barreras al comercio contra la exportación de sus mercancías, mediante la construcción de plantas de producción en otros países, en especial si ello significaba ahorros en costos de transporte y en otros aspectos que hicieran sus productos más competitivos.

En segundo lugar muchos países en desarrollo ofrecieron trabajo barato, tratamiento especial en materia de impuestos, a cambio de la atracción de la inversión extranjera a sus respectivos países, por lo que se indujo a muchas empresas a construir plantas en el exterior.

En tercer lugar la nueva tecnología, que incluye los avances en las comunicaciones que hace posible el manejo de gran cantidad de información, la computación, el movimiento de las mercancías mediante contenedores. Las filiales se localizaron, tanto en países desarrollados como en desarrollo, en estos últimos por lo general fueron ex colonias de alguno de los países desarrollados como en África, Medio Oriente y Asia. (Pearsons-Rochester, 2000).

Las actividades en el extranjero de las empresas multinacionales, han agrupado a las economías nacionales en un sistema económico interdependiente a nivel mundial y han difundido los efectos de la industrialización, más allá de sus países

de origen; al igual que las actividades comerciales y de negocios de la VOC, que propiciaron una primera interdependencia con Inglaterra y Francia, basada en la competitividad, de una forma regional.

Los principales inversionistas europeos han sido *Volkswagen, Siemens, ABB, Motorola, Royal Dutch Shell, Swis Telecom/PT Netherland, Deuch Telekom*. El sector automotriz ha sido el que más significativo crecimiento ha tenido dentro de la inversión extranjera. (Piñón, 1999). La organización empresarial europea, desde la época de la Compañía Británica, retomo el modelo de la VOC, que se baso en una estructura jerárquica y burocrática, cuya administración se apoyo en la sociedad anónima.

La Unión Europea, se centró en proporcionar un marco adecuado para el desarrollo organizacional de las empresas, con la finalidad de ser un lugar atractivo para la inversión y la creación de empleo.

Con la incorporación de la parte Este del continente a la Unión Europea, ha continuado esta tendencia de invertir en la región, un ejemplo es la República Checa, que debido a su situación política estable y a un positivo desarrollo económico, se ha convertido en un territorio que atrae inversión extranjera directa de manera importante, en donde han invertido Suiza, Holanda, Francia y el Reino Unido.

La Comisión Europea, realizó estudios y análisis entre los grupos de expertos y los directores de las empresas de los diferentes países de Europa del Este, para coordinar las capacidades individuales de cada empresa y mejorar las condiciones de producción y competitividad. (Cuenca, 2007).

El sector textil, uno de los emblemáticos del desarrollo económico regional desde el siglo XVII, fue apoyado con los acuerdos multifibras, firmados con el GATT, que establecía cupos por categorías de productos y por países. Paralelamente se

aplicó un plan de reestructuración de las empresas de dicho sector, que consistió en la aplicación de nuevas tecnologías, más calidad y desarrollo de la moda.

El sector de la construcción naval, se adaptó a la demanda, modernizando a la mano de obra, mediante capacitación especializada, para enfrentar la competencia de terceros países, por salarios bajos y prácticas dumping. Además se implementaron medidas de apoyo para las PyMES, ya que existía un gran número de ellas y el 98% necesitaban incentivos económicos, porque creaban el 58% de los puestos de trabajo de la industria manufacturera, por lo que el Parlamento declaró en 1983, el año europeo de la pequeña y mediana empresa. (OCDE, 2001)

Entre las medidas de apoyo efectuadas por el Parlamento Europeo, se encuentran la reactivación de la Oficina de Aproximación de Empresas, para poner en contacto a las PyMES con los diferentes Estados miembros, creándose la *Business Cooperation Network*, diseñada para mejorar las competitividad de dichas empresas.

Otra medida fue otorgar apoyos financieros, para realizar proyectos comunes; los diferentes gobiernos presentaron ofertas de mercados, para las PyMES, así como una compra conjunta de materias primas en el exterior, entre otros refuerzos. Como se puede observar después de más de doscientos años de ejercer una organización pesada y corporativa, las empresas europeas funcionan mejor y son más redituables como pequeñas y medianas empresas. Los europeos se han concentrado en las telecomunicaciones, petróleo y gas, equipo de transporte y farmacéutica. (OCDE, 2001)

Es importante, hacer un breve análisis del desarrollo de las empresas de Estados Unidos y Japón, que junto con las empresas europeas han retomado las estrategias de la VOC y que son calificadas como la "triada"; ya que de las 500 empresas más grandes del mundo, 414 pertenecen a éste bloque. (Rugman, 1997)

### **3.2 Multinacionales estadounidenses: visión en mercadotecnia**

*“El poderío económico de Estados Unidos ha sido impulsado por la experiencia económica de Inglaterra”*

A finales del siglo XIX en plena expansión del capitalismo, surgieron las primeras empresas estadounidenses. Debido a su creciente internacionalización, poco a poco llegaron a posicionarse como empresas multinacionales. Iniciaron un importante liderazgo en la mercadotecnia, la tecnología, la innovación y las finanzas, ocupando un papel protagónico a nivel mundial, dentro del intercambio comercial y los negocios.

Desde los tiempos de las trece colonias, la mentalidad empresarial llegó con los colonos ingleses, marcada por el mercantilismo. Sus prácticas empresariales, estaban basadas en los procedimientos de la Compañía Británica de las Indias Orientales, heredera de las estrategias de negocios de la VOC.

Además surgió un ingrediente adicional, que preparó la mentalidad empresarial propia de los empresarios, llamado “destino manifiesto”, el cual se cimentó en las ideas del protestantismo. El pensamiento central era que no habían llegado al continente americano por casualidad, sino guiados por Dios, y a través del trabajo arduo procuraron hacerse de una posición hegemónica en las nuevas tierras. (Bosh, 1969).

Visualizaron a los nuevos territorios, como una tierra de oportunidades para los negocios. Por esta razón, después de la declaración de independencia en 1776, se avocaron a la tarea de la expansión territorial de océano a océano, como una opción para ubicarse en el comercio mundial. El crecimiento geográfico lo hicieron a través de cesiones, compras y conquistas.

Con un gran territorio y sus respectivos recursos naturales, se presentó la necesidad de hacer un cambio profundo de las estructuras sociales y económicas, para no quedarse rezagados frente al desarrollo industrial y financiero de Europa.

Esta fue la causa de la guerra de secesión de 1863, en donde se enfrentaron la economía agraria del sur con la industrial del norte.

Ganaron las concepciones capitalistas, sobre las agrarias; iniciándose el desarrollo industrial de las empresas sin trabas. Éste proceso se impulsó, en medio de un ambiente de productividad puritana, la libre competencia, el libre comercio y en el uso de la técnica. Esta situación estimuló el surgimiento de múltiples pequeñas empresas.

A partir de este momento, Estados Unidos empezó a sufrir una transformación empresarial y de negocios. Los empresarios tenían a su favor la mentalidad industrial favorecida por las experiencias mercantilista y tecnológica de los inmigrantes ingleses, que aplicaban lo ya comprobado. Además podían acceder a los recursos financieros de los países europeos. Los capitales excedentes ayudaron al financiamiento del proceso de industrialización.

El gobierno garantizó una continuidad en sus políticas, para adaptarse a los intereses empresariales. Además se convirtió, en un vigilante del buen funcionamiento de los mismos. La administración gubernamental legitimó un ambiente de paz, necesario para el ejercicio del comercio.

Consolidándose lo que *Max Weber* (2003, p. 28) identificó como el capitalismo moderno con “la aspiración a la ganancia, lograda con el trabajo capitalista incesante y racional, la ganancia y la rentabilidad siempre renovada”. Dentro de Estados Unidos estaba en función una nueva realidad, que definió Carlos Bosh (1969, p. 67) en las siguientes palabras:

“Una ecuación formada como resultado de la Guerra de Secesión, combinada con la Revolución Industrial: la tierra con sus recursos naturales, el hombre con su potencialidad de trabajo, la técnica con la máquina en desenvolvimiento creciente y el capital y las finanzas envolviéndolo todo”.

Surgiendo desde finales del siglo XIX un nuevo prototipo de sistema de libre empresa, enmarcado por el “sueño americano”, que vio nacer y crecer a nuevos empresarios. El ferrocarril, el telégrafo, el invento de la máquina de vapor y el rápido crecimiento demográfico crearon las condiciones, para que muchas empresas, crecieran y adquirieran mayor desarrollo y eficiencia. Especialmente las de uso intensivo de capital, como metales primarios, elaboración de alimentos, fabricación de maquinaria y de productos químicos.

Los empresarios estadounidenses, primero desarrollaron la estrategia de diversificación de productos. Al inicio las mercancías eran destinadas específicamente, al mercado interno y a los consumidores de elevados ingresos; tiempo después expandieron sus actividades empresariales al extranjero.

A principios del siglo XX, se inició la estrategia de expansión de mercados. Este proceso, primero se desarrollo de forma local, debió al crecimiento demográfico, que fue fomentado por las inmigraciones europeas, principalmente. Y a los escasos derechos laborales, que permitieron una explotación intensiva de la mano de obra.

El éxito empresarial de Estados Unidos se debió a la producción de bienes que ahorraban en mano de obra. Durante ésta etapa las empresas estadounidenses, adquirieron la experiencia técnica necesaria, para elaborar productos específicos y desarrollaron ventajas comparativas en la investigación, comercialización y capacidad organizativa, necesaria para explotar nuevos mercados. (Sutton, 1983)

Es importante destacar que las inversiones de Estados Unidos en el exterior, representaban en la década de los años veintes, dos terceras partes de la inversión extranjera mundial. (Fajnzylber, et al.) El siguiente cuadro muestra el progreso de las empresas multinacionales estadounidenses, que fueron impulsadas inicialmente por las pequeñas empresas y que abrieron filiales en el

extranjero, especialmente en Europa, como la base de los negocios internacionales.

<b>Empresa</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Actividad</b>	<b>Filiales</b>
<b>SINGER</b>	1867	Máquinas de coser	Escocia, Inglaterra
<b>MARCONI GÍRELES COMPANY LTD</b>	1897	Aparatos de radiotelefonía	Inglaterra, Estados Unidos, Canadá, Francia e Italia
<b>NOBEL</b>	1866.	Explosivos	Hamburgo, Alemania
<b>STANDARD OIL</b>	1870	Extracción de petróleo	Kuwait, Irak e Irán
<b>ALCOA</b>	1888	Extracción de aluminio	Canadá
<b>FORD MOTOR COMPANY,</b>	1903	Fabricación de automóviles	Argentina, Inglaterra
<b>JOHNSON &amp; JOHNSON</b>	1886	Dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés	Países europeos
<b>PROCTER AND GAMBLE</b>	1837	Jabones y velas	Inglaterra
<b>GENERAL ELECTRIC</b>	1890	Sector eléctrico	Canadá e Inglaterra

Elaboración propia con datos de S. Pearson. Relaciones Internacionales

Los empresarios estadounidenses impulsaron la diversificación de mercados apoyándose en el perfeccionamiento del marketing. Definido como un conjunto de técnicas de ventas, cuyo objetivo primordial fue expandir y posicionar las marcas más representativas a nivel nacional. Unas de estas marcas fueron *Coca-Cola*, *Singer*, *Ford*, *General Electric*, etc. Con una a publicidad radiofónica e impresa y más tarde por medio del cine, se crearon verdaderos nichos de mercado.

Esta estrategia, como se recuerda fue practicada por la VOC, en los mercados más competitivos y sofisticados de las costas de la India. En donde se trató de posicionar a la empresa, como un símbolo de calidad y buenos precios. Creando en aquella época verdaderos nichos de mercado, a lo largo del río *Hougly*, para satisfacer a los consumidores.

Los empresarios estadounidenses, también le dieron un gran valor al consumidor y a la inversión a escala, con la adaptación de la línea de productos. La producción se enfocó a la manufactura de comida envasada; a la industria pesada como la producción de automóviles, ferrocarriles, la minería y la construcción. Surgiendo nuevas industrias como la de los cosméticos y artículos de lujo y la industria del petróleo, impulsada por una gran innovación tecnológica.

Mayo (2007, p. 17) cita en su obra que *Calvin Coolidge*, presidente de Estados Unidos en los años veinte, pronunció la célebre frase de que "el interés de Estados Unidos está en las empresas", y más tarde, durante la Segunda Guerra Mundial *Carle C. Conway*, director de *Continental Can Company* expreso "Los empresarios norteamericanos y los negocios que se están desarrollando, continúan realizando milagros productivos ante la emergencia".

Las dos guerras mundiales propiciaron en Europa, crisis económicas. Situación que aprovechó Estados Unidos, para posicionar a sus empresas multinacionales, debido a la necesidad de los europeos, de adquirir una diversidad de productos.

Fue el momento en el que las compañías estadounidenses, ingresaron plenamente a los mercados internacionales de todo el mundo, a través de la estrategia de la inversión extranjera y las filiales. Acentuándose y generalizándose la llamada mundialización o globalización (Ianni, 1999).

El Plan *Marshal* ideado por el gobierno de Estados Unidos, brindó la pauta para que las empresas invirtieran en Europa, con el pretexto de la reconstrucción económica. Para aumentar la producción, hacerla más eficiente y de calidad se implementaron los conceptos administrativos propuestos por *Taylor, Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran*. Estos conocimientos no sólo impulsaron la producción, sino también el valor de la marca y renovaron el concepto de la empresa.

Antes de la década de 1970, el éxito de las multinacionales se centró en la planeación de las estrategias y la estructura empresariales, que como expresa Peters (1984, p.64) “sí existe un buen plan estratégico, la estructura organizativa, surge con facilidad.” Hasta ese momento, los procedimientos seguían siendo los mismos que practicó la VOC en 1602.

Con el tiempo estas empresas, se convirtieron en organizaciones muy grandes e influyentes. Fueron un medio muy importante de generación de inversión extranjera. Se realizó una gran variedad de coinversiones conjuntamente con el gobierno, lo que generó enormes cantidades de dividendos, tanto en las filiales como en las matrices.

Alrededor de la tercera parte de las exportaciones estadounidenses y más del 40% de las importaciones, se produjeron bajo por las ventas de una empresa a otra, a través de la contratación en el exterior. Debido a sus múltiples operaciones en el extranjero, las multinacionales han ejercido una gran influencia en los países anfitriones, donde se establecen sus subsidiarias o filiales. Esta forma de operar, ha creado consecuencias políticas y sociales muy importantes a nivel mundial.

Para 1960 la inversión extranjera directa de las empresas estadounidenses, alcanzó la cifra de 32 800 millones de dólares, más de 8 800 millones por concepto de utilidades no distribuidas. El destino de esta inversión fue de 12 000 millones de dólares, que se colocó en los países industrializados, en especial en los países de la Comunidad Económica Europea e Inglaterra; 6 500 millones de dólares se dirigieron a países en desarrollo y 2 300 millones se invirtieron en empresas marítimas internacionales. (Fajnzylber, et. al, 1976)

Este esquema empresarial se empezó a fracturar, cuando la OPEP elevó los precios del petróleo a nivel mundial, y puso en jaque a las economías de los países desarrollados. Debido a que dependían altamente de éste hidrocarburo, ocasionando una serie de crisis económicas a nivel mundial. (Krugman, 2006)

En la década de los años ochentas, las principales economías desarrolladas del mundo se vieron afectadas por la introducción masiva, de productos japoneses de bajo precio y calidad. Afectando enormemente al mercado interno y a las grandes empresas multinacionales. Generándose una gran crisis económica, fiscal y comercial en Estados Unidos.

Para dar fin a los problemas económicos, el gobierno estadounidense resolvió, impulsar las fusiones empresariales, a través de las reconversiones empresariales espectaculares. Algunos ejemplos de empresas reestructuradas exitosamente son *Chrysler*, *Colgate-Palmolive*, *General Electric* y la *International Telegraph and Telephone* (ITT) que se asoció con el Departamento de Defensa de Estados Unidos (Matterlarrt, 1999).

Por motivo de las unificaciones, entre 1982 y 1987 se triplicó el valor de las acciones de las compañías, en la bolsa de valores de *New York*. Lo anterior permitió la formación de grandes conglomerados empresariales, dando lugar a

pocas, pero enormes empresas. Además se implementaron las prácticas de gestión japonesas, ignorando las diferencias culturales (Peters, 1991)

Los nuevos inversionistas, se especializaron en la adquisición de acciones de varias empresas en quiebra. El gobierno permitió, que las transacciones en la bolsa, se efectuarán con la misma deuda de la empresa que se iba a adquirir. Estas transacciones financieras, fueron conocidas como los *Leveraged Buyout* o bonos basura. De esta forma se modificó la percepción del pasivo de una empresa, que fue percibido como factor de rendimiento. La compra de la empresa Nabisco en 1988, fue la más famosa adquisición a través de una LBO.

En la década de los años noventas, surgieron una vez más los monopolios empresariales, que se desarrollaron entre el afán del lucro y el consumismo. Apareció en escena el proceso conocido como *outsourcing*, mediante el cual las empresas multinacionales estadounidenses sacaron parte de sus operaciones fuera del país, mediante la fragmentación de procesos. Esta transformación se realizó de dos formas: por medio de las filiales, establecidas en el extranjero y por la subcontratación de mano de obra barata.

Repitiéndose el modelo creado por la VOC en sus negocios internacionales:

- La inversión extranjera, a través de filiales.
- La búsqueda de mano de obra barata, para abatir los costos y gastos.
- La custodia de un liderazgo empresarial.
- La utilización de la diversificación de mercados.
- El empleo de la mercadotecnia, para atraer a posibles consumidores.

En Estados Unidos, florecieron una gran cantidad de empresas multinacionales, que se destacaron por su tamaño, la inversión extranjera, la organización administrativa y la cantidad de negocios internacionales, que reportaron grandes ganancias.

En el cuadro se puede observar las multinacionales más importantes de acuerdo a sus ingresos y ganancias. Encontramos que la comercializadora de mercancías *Walmart* es la que tiene mayores ingresos, gracias a sus actividades de distribución de mercancías por todo el mundo, al igual que la VOC que fue una gran comercializadora. Seguida por las petroleras y los electrodomésticos.

<b>Rango</b>	<b>Compañía</b>	<b>Ingresos (millions dls)</b>	<b>Ganancias (milliones dls)</b>
<b>1</b>	<a href="#">Walmart Stores</a>	408,214.0	14,335.0
<b>2</b>	<a href="#">Exxon Mobil</a>	284,650.0	19,280.0 3
<b>3</b>	Royal Dutch Shell	400,000.0	
<b>4</b>	<a href="#">General Electric</a>	156,779.0	11,025.0
<b>5</b>	<a href="#">Bank of America Corp.</a>	150,450.0	6,276.0
<b>6</b>	<a href="#">ConocoPhillips</a>	139,515.0	4,858.0
<b>7</b>	<a href="#">AT&amp;T</a>	123,018.0	12,535.
<b>8</b>	<a href="#">Ford Motor</a>	118,308.0	2,717.0 9
<b>9</b>	<a href="#">J.P. Morgan Chase &amp; Co.</a>	115,632.0	11,728.0 10
<b>10</b>	<a href="#">Hewlett-Packard</a>	114,552.	7,660.0

Elaboración propia con datos de la revista Fortune 500: 26 marzo 2010

En una posición intermedia se encuentra uno de los bancos más grandes, al cual ubicaríamos en el sector servicios, seguido de las telecomunicaciones. La industria emblemática de Estados Unidos que es la producción de automóviles ha decaído bastante, hasta ocupar el número ocho; después está una de las calificadoras más grandes, cuyo objetivo es recabar datos de las economías de la mayoría de los países, para la atracción de la inversión extranjera. En último lugar encontramos a computación.

### **3.3 Empresas japonesas: esfuerzo y cooperación**

*“El progreso y el desarrollo, solo se puede realizar combinando el esfuerzo y la cooperación”*

Las ideas de Confucio y el budismo, forjaron en la sociedad japonesa una imagen de unidad, en lo político y en lo religioso y como señala Martínez (2010, p. 553) su objetivo fue “asegurar la armonía, fundamento de la vida humana y de la convivencia social; las aspiraciones individuales se sacrifican al interés común”. Esta ideología ha perdurado hasta nuestros días y sobre estas bases se ha desarrollado el espíritu empresarial.

De 1600 a 1898 durante el periodo *Tokugawa*, Japón impulsó un proceso de pre-industrialización con la manufactura de la seda. En ésta fase se buscó una integración del mercado interno, a través de la especialización. Frente a un aislacionismo comercial casi total, ya que los japoneses sólo comerciaba con China y la VOC, a cambio de sus minerales tan preciados como el oro, la plata, cobre y plomo.

Al estar ubicado Japón en un archipiélago, la integración del mercado nacional se beneficio ampliamente del uso de transporte marítimo interno. En las principales ciudades portuarias, crecieron incipientes empresas comerciales. Los empresarios realizaban importantes inversiones en almacenes, barcos, etc., imitando la forma de operar de la VOC, que era la única empresa europea con la que tenían contacto.

En 1609 los japoneses recibieron, a los barcos de la VOC. Pero en 1641 se les despojó de la libertad y privilegios comerciales de que gozaban, porque que les sorprendió con un espíritu de intriga y de dominio, (Malo, 1789). Fueron confinados a la isla de *Decima* en el puerto de *Nagasaki*, en donde sólo tenían tratos con los comisarios encargados de arreglar el precio y la cantidad de mercancías, como ya referimos en el capítulo II.

De la Compañía holandesa aprendieron sus tácticas mercantiles y de negocios y como señala Martínez (2010, p. 557) “esta sabiduría de las cosas prácticas occidentales se denominó *rangaku* o ciencia holandesa” y fue clave en los negocios comerciales con los extranjeros. Los holandeses vendían a los japoneses paños, sedas, telas pintadas, alcanfor, especiería, especialmente pimienta y clavo.

El comercio con los extranjeros, se cerró en 1640, con la finalidad de preservar la estabilidad del gobierno, frente al libre comercio. El intercambio de mercancías con el exterior, se abrió de nuevo hasta 1853, cuando el comodoro estadounidense *Matthew Perry*, forzó a los japoneses a firmar el tratado de Kanawaga. Los efectos económicos de este acuerdo, fueron totalmente negativos para Japón. Fue un intercambio desigual, ya que se les concedió a los extranjeros mínimos impuestos, la posesión de algunos puertos y territorios

En 1898 la dinastía *Meiji*, impulsó la modernización del Japón, con una serie de reformas políticas y administrativas, para terminar con los obstáculos al crecimiento económico, que había impuesto el antiguo régimen, el lema de esta dinastía fue “enriquecer al país y fortalecer al ejército” (Collantes, 2002)

Esta reforma administrativa, generó el progreso industrial del país, a partir de la última década del siglo XIX; periodo en el que surgió el llamado “imperio del sol naciente”. A principios del siglo XX Japón experimentó un gran avance económico, basado en el crecimiento de la iniciativa privada. Fue el gobierno, el que se encargó de facilitar la industrialización del país conjuntamente con las principales familias de negocios, como los Mitsui que se distinguieron por sus actividades bancarias, y los Mitsubishi que controlaron el comercio marítimo, hasta la Segunda Guerra Mundial. (Martínez, 2010)

Antes de la Segunda Guerra Mundial, las empresas japonesas estaban agrupadas en estructuras llamadas *Zaibatsu*, los cuales se componían de un grupo de 20 a

30 grandes compañías de diversos sectores, las que se reunieron en torno a un banco poderoso. De cada una de estas empresas dependían muchas organizaciones menores, que proveían de servicios específicos a las más grandes, constituyéndose en monopolios bilaterales que tenían una gran productividad. (Sakisaka, 2007)

Este modelo se caracterizó por las relaciones recíprocas entre la inversión por acciones y la deuda, como producto del surgimiento de las relaciones competitivas y cooperativas que se dieron entre las empresas japonesas, a largo plazo. (Tanner et. al., 1988). Japón fue durante mucho tiempo el único ejemplo de país no occidental, capaz de impulsar un proceso de industrialización.

La derrota de Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, situó a la economía del país en una posición extremadamente difícil. Bajo la ocupación militar de Estados Unidos que duró siete años, se eliminaron todos los vestigios del imperialismo japonés en Asia y sólo se conservó el papel de las empresas, dentro del juego del poder comercial. (Marcue, 2009)

Al recuperar plenamente su soberanía en 1952, los japoneses ya tenían formados verdaderos clanes político-empresariales, los cuales se vieron impulsados y beneficiados con la guerra de Corea, ya que Estados Unidos requirió de su industria, para surtir de pertrechos a sus soldados.

Con este impulso económico, los grupos de empresarios, crearon otro modelo que se adaptó mejor a sus necesidades, llamado *keiretsu*. Este patrón se formó con la fusión de empresas de distintos sectores productivos, y no del mismo. Tomaron como base el concepto de inversión y financiación, del modelo anterior, pero ahora a través de un banco principal.

Los *keiretsu* se fundaron bajo la idea de la cooperación, evitando la competencia entre las empresas del grupo. Fue una estrategia para propiciar el crecimiento, a

través de acuerdos, cuyo objetivo principal fue lograr ganancias y ser más rentables. Las empresas de un mismo *keiretsu*, tenían consejeros comunes. Estos funcionarios establecían el tipo de relación con el cliente. En la actualidad existen seis *keiretsu* fundamentales: *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Fuji*, *Sanwa* y *Dai-Ichi Kangyo*.

Otro modelo creado para impulsar el desarrollo empresarial, fueron las *Sogo Shoshas*. Estas eran comercializadoras de gran tamaño, que cumplían dos funciones: una como intermediarios comerciales en el ámbito global, que consistió en coordinar a los vendedores con los compradores; la otra función fue la financiación, ya que ofrecía crédito para estimular el comercio.

Estas empresas controlan el proceso de distribución del mercado japonés a todos los niveles, para dar una mayor cobertura y manejo. Dentro de las comercializadoras más importantes, que funcionan a nivel internacional están: *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Marubeni*, *Nissho Iwai*, etc. (Orbes, 1998)

La estrategia de las *Sogo Shoshas* se centra, en el volumen de producción de determinado producto. Además acumulan, transportan y distribuyen bienes de muchos países, de manera muy parecida a las actividades que realizó la VOC en su comercio con Japón. La gran mayoría se ubica en países desarrollados, y desde ahí venden artículos manufacturados a los países en desarrollo, y a su vez les compran materia prima y los bienes no procesados. (Young, 1986)

Con estas tácticas, las empresas japonesas iniciaron la inversión en el extranjero en la década de los años setentas y se transformaron en multinacionales. Mantuvieron gran parte de su producción avanzada dentro del país, en la matriz y ubicaron la actividad que requería una mano de obra intensiva, en los países con salarios más bajos, como Corea del Sur y Taiwán, surgiendo las filiales (Varios autores, 2002)

Durante muchos años, Japón compró a través de licencias la tecnología estadounidense, para vender sus productos terminados en el mercado de dicho país. Los japoneses pagaron a los estadounidenses por licencias 2.5 mil millones de dólares, al mismo tiempo que vendían en Estados Unidos 33 mil millones de bienes. (Rugman, 1997)

Para los japoneses el progreso y el desarrollo, solo se puede realizar combinando el esfuerzo y la cooperación de cada miembro de la sociedad y de la empresa, por lo que se debe tener en la mente, la idea constante de estar dedicados a la mejora continua de la organización y del país.

Las actividades de una empresa son vitales, por lo que tienen la convicción de reorganizar constantemente las responsabilidades de la empresa, de acuerdo con McMillan (1989, 1962) se han sintetizado en siete valores:

1. Servicio nacional a la industria
2. Justicia
3. Armonía y cooperación
4. Luchar por una mejoría.
5. Cortesía y humanidad
6. Adaptación y asimilación
7. Gratitud

Estos valores son vertidos en la misión y objetivos de las empresas, para establecer metas, según Tanner et. al. ( 1988, p. 179) las siguientes son las más importantes:

- La compañía tiene que lucir como una entidad.
- Propiciar el trabajo conjunto, para buscar el éxito de las operaciones internacionales de la compañía.
- Buscar la integración de todos los empleados.

- No se debe perder de vista la relación de la compañía con la cultura.

Las empresas japonesas han llegado a desarrollar una gran tecnología, lo que en el 2006 convirtió a Japón en la segunda economía más grande del mundo, debido a su singular desarrollo empresarial. Este proceso como se señaló, está basado en principios y valores en donde interviene el gobierno, por esta razón se le catalogó como el milagro asiático.

De acuerdo a la UNCTAD (1997, p. 4) en 1995 existían alrededor 3 967 empresas transnacionales, que tenían su casa matriz en Japón y cerca 3 405 filiales, ubicadas en el extranjero. Cuya producción manufacturera doméstica, estaba orientada hacia una mezcla, entre patrones globales del comercio y la inversión extranjera.

Una de las empresas multinacionales japonesas exitosa es *Matsushita Electric Company*, considerada como una de las 15 corporaciones importantes en el mundo. Su éxito es el resultado de sus valores y cultura, ha tenido un asombroso desarrollo financiero, debido a un sistema organizacional que engloba las necesidades de la sociedad, los clientes, los ejecutivos y los empleados, así como la adaptación al cambio. Todo englobado en un sólo programa.

La producción de las principales multinacionales japonesas, se centran en la banca, los seguros, los bienes raíces, venta al por menor, transporte, telecomunicaciones, electrodomésticos, electrónica, automóviles, es decir hay una diversificación de productos y actividades.

La ideología de Japón, en cuanto a la inversión extranjera es muy positiva, ya que piensan que introduce nuevas tecnologías y conocimientos de gestión; provee de conocimiento de nuevos productos y servicios, que estimulan la competencia y conduce a la formación de nuevos mercados; fortalece la economía y crea empleo. Por lo tanto, teniendo en cuenta sus múltiples ventajas, la IED se

considera como una clave para la revitalización y el fortalecimiento de la economía de Japón.

Los empresarios japoneses con respecto a la estrategia y negociación, utilizan la filosofía del militar y filósofo chino *Sun-tzu* que vivió en los primeros años del siglo IV a. C., fanático de las virtudes y de la disciplina, señaló el camino de los líderes empresariales y gubernamentales. (March, 1992). En su libro titulado el “arte de la guerra” los axiomas más importantes son:

- La estrategia óptima es la destrucción psicológica del enemigo.
- La táctica del guerrero debe ser el engaño.
- La clave del éxito consiste en capitalizar la habilidad para hacer lo inesperado y dar la apariencia de no estar preparado.

Para los modernos empresarios japoneses, estas lecciones siguen siendo muy valiosas; el trabajo inteligente y paciente recogiendo información sin enseñar su propio juego, es primordial en los negocios. Son amantes de la buena organización y administración. En 1970 cuando la industria y la economía de Japón, se encontraba en crisis fue invitado *Deming*, para enseñar a los administradores de las compañías japonesas a cambiar su forma de pensar y su estilo de administrar.

Al seguir la filosofía de *Deming*, los japoneses cambiaron su economía y productividad por completo, para convertirse en los líderes del mercado mundial. Motivo por el cual Emperador *Hirohito* condecoró a *Deming* con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención decía “El pueblo de Japón atribuye el renacimiento de la industria japonesa y su éxito mundial a *Deming*”. (March, 1992)

Las principales multinacionales japonesas son:

	1.	<b>TOSHIBA</b>
	2.	PANASONIC
	3.	TOYOTA
	4.	MITSUBISHI (sogo shosha más importante)
	5.	MITSUI
	6.	ITOCHU
	7.	SUMITOMO
	8.	The Alliance Nissan & Renault

*Toyota Motor Corporation* es el tercer productor mundial de coches, ofreciendo desde mini vehículos hasta grandes camiones. Las empresas multinacionales, más grandes en la producción de automóviles, son *Toyota* y *Lexus*, combinadas con las marcas *Daihatsu* y *Hino*, representan 6.16 millones de unidades en el 2002. En marzo 2003, contaban con 12 plantas y 11 filiales de producción en Japón y fábricas en 26 países, produciendo coches y componentes para *Lexus* y *Toyota*, sus productos se comercializan en muchos países. (EENI, 2011)

*Toshiba*, uno de los líderes mundiales en alta tecnología, es una empresa productora y distribuidora diversificada de productos eléctricos y electrónicos de alto valor agregado. *Matsushita Electric / Panasonic* es una de las empresas más

importantes del mundo en componentes electrónicas, productos de consumo electrónicos, pequeños electrodomésticos, equipos para automatización, comunicaciones, etc.

La alianza entre *Nissan & Renault* fue firmada en marzo de 1999, fue la primera de este tipo entre una empresa japonesa y una francesa, cada una con sus propias culturas empresariales e identidades de marcas, compartiendo una única estrategia global de crecimiento.

Como se puede observar, las estrategias de negocios internacionales que han esgrimido los empresarios japoneses, son las mismas que manejó la VOC con algunas variantes:

- Estudio de mercado
- Fusiones o alianzas estratégicas.
- Unión entre el gobierno, los empresarios y el capital financiero, para propiciar el desarrollo económico.
- Impulso a partir de pequeñas empresas.
- Inversión extranjera.

La importancia de los negocios internacionales, tiene que ver con la magnitud del mercado interno, el nivel de ingresos, el dinamismo de la economía y la dotación de recursos naturales. (Krugman, 2006)

La actividad de la Inversión Extranjera ha incrementado el comercio mundial. Los nuevos patrones de la globalización, están acelerando la internalización de las empresas, mediante alianzas estratégicas, más allá de las fronteras nacionales; convirtiéndose en poderoso mecanismo, para la restructuración industrial. Los países que más alianzas estratégicas efectúan en el exterior son Estados Unidos y Japón, en los rubros de películas o films, maquinaria, computadoras, equipo eléctrico-electrónico, y producción de automóviles, entre otras.

En inversión extranjera, hoy en día existe un control más estrecho de la matriz sobre las filiales, a pesar de que se hayan fragmentado los procesos. Esto se debe a la capacidad de transmitir y analizar grandes cantidades de información por medio del teléfono celular, el fax y las computadoras.

Un estudio de la *OCDE (2001, p.17)* sobre la inversión extranjera, muestra el papel que juegan las empresas multinacionales, pudiendo sacar las siguientes conclusiones:

- La IED es la fuente más importante de financiación externa para los países en desarrollo.
- El monto acumulado interno de IED de los países en desarrollo asciende a aproximadamente una tercera parte de su PIB, en comparación con sólo el 10% registrado en 1980.
- Una tercera parte del comercio mundial está constituido por transacciones intra-empresariales.

A finales del siglo XX, existían alrededor de 200 multinacionales que generaban el 26.3% de la producción mundial. Entre esas empresas se encontraban *Shell, General Motors, Ford, Exxon, IBM, Mitsubishi, Toyota, Philip Morris y General Electric*.

Así, las sedes de estas 200 empresas se hallan en tan solo 17 países. Más de una tercera parte, de las cuales 74 eran estadounidenses. Después de Estados Unidos, surgió el poderío empresarial de Japón, seguido por el Reino Unido, Francia, Alemania, Canadá e Italia, por lo que el Grupo de los Siete (el G-7) reúne el 80% de las transnacionales en el mundo. Las filiales extranjeras de unas 64 000 empresas transnacionales generaron 53 millones de empleos. (Fajnzylber, 1976)

El análisis de las estrategias de negocios de las empresas multinacionales, que operaron después de la creación de la VOC, ha demostrado que también se han

convertido en un agente clave en la globalización de la economía internacional. Estas agrupaciones, se han destacado en la producción de bienes y servicios, así como en la distribución a través de una complicada red de logística, en los lugares más convenientes en todo el mundo. Con sus actividades han buscado aumentar su eficiencia dentro de la economía mundial.

## **Conclusiones**

1.- Se detectó que con la intervención del gobierno de las Provincias Unidas y los hombres de negocios más prósperos de *Amsterdam*, fusionaron seis pequeñas empresas, para crear la *Verenigde Oostindische Compagnie (VOC)*. El acta constitutiva de la Compañía, tomó como base la sociedad anónima.

2.- Al mismo tiempo se organizó la Bolsa de Valores de *Amsterdam*, que se considera la más antigua del mundo, y por lo tanto la primera en negociar formalmente con activos financieros. La finalidad, fue colocar la mayor cantidad de capital a través de acciones, para financiar a la *VOC* en sus negocios internacionales. Las finanzas fueron percibidas como el flujo de dinero entre individuos, empresa y gobierno.

La combinación entre la fusión de las pequeñas empresas y la creación de la Bolsa de Valores, permitió agrupar valiosos activos estratégicos, que dieron forma a la primera empresa multinacional con una gerencia corporativa.

3.- La misión de la Compañía, se centró en establecer una gran empresa que monopolizará el comercio de las especias finas, en una zona de libre comercio comprendida entre El Cabo de Buena Esperanza y Japón. El gobierno le dio a la empresa libertad para comerciar, sin la limitación de comprar o vender sus mercancías exclusivamente con la Metrópoli, como se acostumbraba en los imperios español, portugués y otros países europeos. Demostrando que no existen obstáculos al comercio y a los negocios, por motivo de las fronteras o distancias.

4.- Para lograr sus objetivos comerciales, utilizaron y desarrollaron la tecnología náutica, dentro de un contexto globalizador. Construyeron un prototipo de barco, que era muy ligero y ancho, conocido como el fluyt, que destacó en el llamado comercio de acarreo. Éste navío fue diseñado, para cargar y transportar grandes cantidades de mercancías. Con estos adelantos marítimos se formó una gran flota mercante, patrocinada por el gobierno de las Provincias Unidas.

5.- Se reconoció una estructura organizacional vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto, que se establecieron en la llamada “carta”, imitando la jerarquía gubernamental. Los magistrados de las Provincias Unidas, eran los Directores y Consejeros de la organización.

6.- Dentro de la organización, se buscó crear un liderazgo estratégico, apoyado en la redacción de manuales que contenían las funciones específicas de cada uno de los empleados. El objetivo fue incrementar el valor de la empresa, en beneficio de sus accionistas de una forma constante.

7.- Se descubrió que la Compañía, aplicó varias estrategias que por su proceso, se pueden calificar de corporativas. Se estableció un programa que buscó combinar los mecanismos internos y externos, para proteger los activos de la empresa y resguardar los derechos de los accionistas.

8.- Una de las tácticas fue el estudio o identificación de mercados, que se realizó mediante un viaje de exploración costera. En éste viaje se detectaron las principales actividades comerciales y de negocios que se practicaban en Oriente, a través de un registro minucioso de la geografía, los productos y las diferentes culturas de cada región, con lo que pudieron detectar las características y estructura fundamentales de cada región.

Esta táctica, representó el paso inicial para diseñar una estrategia comercial de negocios exitosa y que además, sirvió para analizar el entorno competitivo en el que operaban principalmente los portugueses y otros pequeños comerciantes europeos. Identificando las posibles oportunidades y amenazas que representaba el incursionar comercialmente en Oriente.

9.- Emplearon tanto la diversificación de mercados, como la de productos, para ampliar los negocios comerciales. Realizando una gran variedad de actividades mercantiles que iban desde la compra-venta, distribución y producción de especias y mercancías. Ambas estrategias, estuvieron guiadas por la incipiente concepción de la inversión extranjera directa, que ocurren cuando una empresa invierte directamente en instalaciones, para producir o vender un bien en otro país. Dichas transacciones se llevaron a cabo por medio de los llamados “Establecimientos” o filiales que operaron en tres regiones.

El primer territorio en el que actuaron, se ubicó en la llamada “islas de las especias” en el archipiélago de las Molucas, hoy Indonesia. En éste lugar se producían de manera natural una gran cantidad y variedad de estos condimentos.

Por su gran riqueza, el territorio se convirtió en el centro administrativo y productor de la VOC en Asia.

La segunda zona en la que intervinieron, se situó en las costas de la península arábiga y el occidente de las costas de la India. Éste fue el centro de intercambio comercial más sofisticado y competitivo de Asia. Punto de encuentro de los comerciantes más experimentados, en el intercambio de toda clase de mercancías. Aquí la VOC, utilizó toda su experiencia e ingenio en los negocios, y puso en práctica los primeros principios de la mercadotecnia.

La tercera región de injerencia de la VOC, comprendió elpreciado sudeste asiático, en donde se ubicaba China con sus riquezas como la seda, la porcelana, etc., y Japón poseedor de grandes yacimientos de metales preciosos, como el oro, plata y cobre.

10.- Los negocios estaban basados en alianzas que desembocaban en acuerdos o tratados especiales, para obtener ventajas en la comercialización de las especias y otras mercancías. Estos acuerdos comerciales se conocían como “negocios madre”, los cuales se elaboraban por escrito con las reglas locales. Las propuestas las pactaban los llamados “agentes” de la Compañía, que tenían experiencia en los negocios comerciales.

11.- El análisis de las principales empresas multinacionales europeas, estadounidenses y japonesas, demostraron que asimilaron las estrategias de negocios internacionales, practicadas por la VOC. Una de las más importantes y fundamentales, es la alianza entre el gobierno, los empresarios y los grandes banqueros para financiar los negocios internacionales, a través de la emisión y venta de acciones, que cotizan en las principales Bolsas de Valores del mundo. Otra táctica es la constitución de la empresa en sociedad anónima. La diversificación y el estudio de mercados, el desarrollo de la inversión extranjera y las fusiones o alianzas para ser más competitivos.

Por lo tanto, se demostró que las estrategias de negocios que utilizó la Verenigde Oostindische Compagnie (VOC), han sido el marco de referencia para el impulso de las posteriores empresas multinacionales, y con ello de los países que gozan de un desarrollo económico, bajo un contexto globalizador, que es la hipótesis central de la presente investigación.

Las empresas multinacionales a lo largo del tiempo, se han convertido en instrumentos vitales dentro de la sociedad, ya que su participación en los diferentes sectores de la industria, educación, salud y en algunas ocasiones en la defensa, han tenido como resultado el desarrollo económico del país de origen, es decir de los países desarrollados.

Como resultado de la comprobación de la hipótesis, se propone que ante la demanda de la presente globalización, de aumentar la competitividad de las diversas empresas, especialmente en los llamados en vías de desarrollo, se implementen algunas de las estrategias, practicadas por la VOC, que como ya expusimos se desarrollaron en un contexto globalizador.

La primera estrategia que se debería poner en práctica, es el apoyo del gobierno con una regulación adecuada, conjuntamente con el financiamiento de la banca de desarrollo, para promover la fusión de las PYMES más exitosas, por sectores económicos. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas en los países subdesarrollados, nacen con la finalidad de sobrevivir económicamente y no con el objetivo de convertirse en empresas exitosas, que generen empleos dentro y fuera del país, contribuyendo con ello al desarrollo económico.

También es muy importante impulsar la mentalidad empresarial y la forma de hacer negocios exitosos, conociendo y respetando las diferencias culturales, institucionales, ambientales, empresariales e individuales; así como un pleno

conocimiento de la operación de los diferentes mercados nacionales e internacionales.

Además es significativo conocer las ventajas absolutas que poseen los países en vías de desarrollo para que basadas en ellas, se desarrollen la estrategias negocios de las empresas más exitosas. Lo anterior se debe crear primero de forma local, después regional y finalmente internacional, a través de las exportaciones.

## **Bibliografía**

Ames G. (2008) *The Global Encompassed: the age of European Discovery 1500-1700*. New York. Pearson Prentice Hall.

Anderson T., Linder B. (1993) *East Asian Development and Directed Investment*. Estocolmo Hansson Góte.

Appendini y Zavala, S. (1969). *Historia Universal, Moderna y Contemporánea*. México. Porrúa

Arredondo B. (1975). *Historia Universal Contemporánea*. México. Porrúa

Ball, D. McCulloch W. (1996). *Negocios Internacionales. Introducción y aspectos esenciales*. España. Diorki

- Barnes E. (1987). *Historia de la Economía del Mundo Occidental*. México. UTEHA
- Bosch, C. (1969). *La Base de la Política Exterior Estadounidense*. México. Fac. de Filosofía y Letras-UNAM
- Brom, J. (1973). *Esbozo de Historia Universal*. México. Grijalvo
- Brom, J. (1996). *Para Comprender la Historia*. México. Nuestro Tiempo
- Calduch, R. (1996). *Relaciones Internacionales*. Madrid. Ciencias Sociales
- Cuenca, E. (2007). *Economía de la Unión Europea*. Madrid. Pearson- Printice Hall
- Collantes, F. (2002). *El Milagro Japonés y el Desarrollo del Lejano Oriente*. [http://www.unizar.es/departamentos/estructura\\_economica/personal/collantf/documents/Japon-Texto.pdf](http://www.unizar.es/departamentos/estructura_economica/personal/collantf/documents/Japon-Texto.pdf)
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Thomson
- De la Helguera, A. (2006) *Manual Práctico de la Historia del Comercio*. EUMEDNET <http://www.eumed.net/libros/2006a/ah-com/1a.htm>
- Daniels et. al. (2010). *Negocios Internacionales. Ambientes y operaciones*. México. Pearson.
- Encyclopedia Britannica. (2006). *Airbus Industrie*. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/10916/Airbus-Industrie>
- EENI (2011). *Estrategias de Comercio Exterior, Empresas Japonesas* <http://www.reingex.com/115japan.asp>
- Fajnzylber, F., Martínez T., (1976) *Las empresas transnacionales. Expansión a nivel mundial y la proyección en la industria mexicana*. México. FCE
- Fischer L., Espejo J. (2004) *Mercadotecnia*. México. McGraw-Hill
- Gaastra F.S. (2003). *The Organization of the VOC in Asia*. Países Bajos. TANAP [http://www.tanap.net/content/voc/organization/organization\\_intro.htm#intro](http://www.tanap.net/content/voc/organization/organization_intro.htm#intro)
- Gutiérrez del Cid, T. (1999) *La Unión Europea y Europa del Este: una nueva era en sus relaciones*. México. FCPyS
- Hill, C. (2007) *Negocios Internacionales*. México. McGraw-Hill
- Hill, C., Jones, G. (2011) *Administración Estratégica. Un enfoque integral*. México. Progreso

Horren W. (2011). *La primera guerra anglo-holandesa: parte I, causas y comienzo*. <http://www.elgrancapitan.org/portal/index.php/articulos/historia-militar/1611-la-primera-guerra-anglo-holandesa-parte-i-causas-y-comienzo>

Ianni O. (1999) *La sociedad global*. México. S. XXI

Ida, A., Zavala S. (1969) *Historia Universal*. México. Porrúa

Illera, C. (1994) *Fundamentos de economía de la empresa. Una perspectiva teórica*. Madrid. Pirámide

Jurriaanse M. (1943) *Catalogue of the Archives of the Dutch Central Government of Coastal Ceylon, 1640-1796*. Colombo. Department of National Archives of Sri Lanka  
[http://databases.tanap.net/ead/html/Colombo\\_Jurriaanse/pdf/Colombo\\_Jurriaanse.pdf](http://databases.tanap.net/ead/html/Colombo_Jurriaanse/pdf/Colombo_Jurriaanse.pdf)

Kotler, P., Armstrong G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México. Pearson-Prentice-Hall

Kozikowski Z. (2007) *Finanzas Internacionales*. México. McGraw-Hill

Krugman, P. (2006) *Economía Internacional*. Madrid. Pearson

Lilienthal, D. (1949) *This I do Believe*. USA. Harper  
<http://books.google.com.mx/books?hl=es&id=Ql-9p6n2BjEC&q=>

March, R. (1992) *El negociador japonés*. México. Panorama

Marcué, F. (2009) *Tácticas para la negociación. Las diferencias culturales*. México. Trillas

Mascareñas, J. (1999). *Introducción a las Finanzas Corporativas*. Universidad Complutense de Madrid, España.  
<http://pendientedemigracion.ucm.es/info/jmas/mon/01.pdf>

Martínez S. (2010). *China y Japón en el siglo XIX*, en Paredes Javier. *Historia Universal Contemporánea*. Ariel

Mattelart A. (1999). *La cultura como empresa multinacional*. México. Era

Mayo A. (2007) *En su tiempo. Lecciones de los grandes líderes del siglo XX*. Barcelona. Deusto

McMillan C. (1989). *The Japanese Industrial System*. Berlín. Walter de Gruyter

- Montaño, F. (2005) *Mercadotecnia. Investigación y análisis para el éxito*. México. Trillas
- Montenegro, W. (1956) *Introducción a las Doctrinas Político-Económicas*. México. FCE
- OCDE (2001). *Nuevos patrones de la globalización industrial*. París. OCDE
- Opalín, Ch. (2005) *¿Globalización de la crisis o crisis de la globalización?* México. Porrúa
- Orbes, V. (1998) *Una propuesta de comercialización para las exportaciones menores y nuevas con destino al mercado japonés*. Colombia. Universidad del Rosario.  
<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/economia/article/view/948>
- Parkin, M., Loría, E. (2010). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. México. Pearson
- Pearson, F. (2005). *Relaciones Internacionales. Situación global en el siglo XXI*. Colombia. McGraw-Hill
- Peters, I. (1991). *Merchantilism as strategic trade policy: the Anglo Duch rivalry for the East India trade*. Gran Bretaña. Journal of Political Economy
- Peters ,T. (1984). *En busca de la excelencia*. México. Lasser Press
- Pierekemer, T (2001). *La industrialización en el siglo XIX*. Madrid. Siglo XXI
- Piñón, R (1999). *México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI*. México. FCPyS-UNAM
- Rivero, P. (2005). *Mercaderes y finanzas en la Europa del siglo XVI: material teórico para elaborar una unidad didáctica*. Universidad de Zaragoza  
<http://clio.rediris.es/n31/mercaderesyfinanzas.pdf>
- Rodríguez, A. (2008). *La mentalidad Empresarial en la Toma de Decisiones*. Colombia. Universidad Libre de Cali
- Rugman, A. (1997). *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*. México. McGraw-Hill
- Sakisaka, M. (2007). *Desarrollo de la Economía Japonesa, después de la Segunda Guerra Mundial*  
[http://memoria.econ.uchile.cl/site/portapad\\_upload/fb8bee3d569d1e71f62a27d5cd689b9d.pdf](http://memoria.econ.uchile.cl/site/portapad_upload/fb8bee3d569d1e71f62a27d5cd689b9d.pdf)

- Stephan, S. (1999). *La Unión Europea y Estados Unidos: encuentros y desencuentros*. México. FCPyS-UNAM
- Slot B.J., Van Hoof y Lequin F. (2003) *Introduction*. Netherlands VOC Archives. [http://www.tanap.net/content/voc/archnl/archnl\\_intro.htm](http://www.tanap.net/content/voc/archnl/archnl_intro.htm)
- Sutton, C. (1983) *Economía y estrategias de la empresa*. México. Limusa
- Tanner, R., Athos, A. (1988) *The art of japanese management*. Great Britain. Penguin Books
- Tomlinson, J. (2001). *Globalización y cultura*. México. México. Oxford, University Press
- Varios autores. (2002). *Transformaciones globales política, economía y cultura*. México. Oxford
- Viljoen, S. (1978). *Los sistemas económicos en la historia del mundo*. México. Manual Moderno
- Wallerstein, I. (1974). *The Modern World System*. New York. Academic Press
- Wallerstein, I. (1980). *El Moderno Sistema Mundial II. El mercantilismo y la consolidación de la economía-mundo europea 1600-1750*. España. Siglo XXI
- Weber, M. (2003). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México. Distal
- Williamson, J. (1956). *A short History of British Expansion. The modern empire and Commonwealth*. Great Britain. McMillan
- Wright, J. (1928). *The Geographical Basis of European History*. London. Holt
- Young, A. (1986). *The Sogo Shosha: Japan's Multinational Trading Companies*. Tokyo. Charles E. Tuttle