

2Ej
31



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

La Empresa Multinacional una
Alternativa de Crecimiento

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que en opción al Grado de:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P r e s e n t a:
ARTURO CHIRINO TRUJILLO

Profesor de Seminario: ROBERTO RESA MONROY

1987



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 está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO I. GENERALIDADES.

1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Concepto	9
1.3.	Etapas de desarrollo de empresas	16
1.4.	Motivos para invertir	22

CAPITULO II. ¿QUE DEBE EVALUAR UNA EMPRESA PARA ADEN- TRARSE AL COMERCIO INTERNACIONAL?

SECCION A. DEBE POSEER

2.1.	Personal calificado	33
2.2.	Existencia de un bien o servicio competi- tivo.	37
2.3.	Estructura organizacional.	39
2.4.	Control	44
2.5.	Control de calidad	49

SECCION B. NECESITA OBTENER

2.6.	Insumos y productos por medio de la im- portación.	51
2.7.	Tecnología.	55

SECCION C.	TIENE QUE CONOCER.	
2.8.	Aspectos tributarios a nivel mundial.	64
2.9.	Através de un estudio general, conocer - las tendencias económicas, políticas y - sociales en el mundo.	70
SECCION D.	COMO LOGRARLO	
2.10.	Planeación.	72
SECCION E.	Y POR ULTIMO	
2.11.	Seleccionar el mercado y el medio de pe- netración.	76
CAPITULO III.	FINANCIAMIENTO Y MERCADO DE CAMBIOS EN - EL CONTEXTO MUNDIAL.	
3.1.	Organizaciones internacionales	82
3.2.	Tipos de financiamiento	89
3.3.	Transferencia de fondos internacionales.	93
3.4.	Política financiera	96
3.5.	Mercado cambiario	101
3.6.	Balanza de pagos	109
CAPITULO IV.	PROBLEMAS ACTUALES DE MEXICO.	
4.1.	Perspectiva comercial	114
4.2.	Situación y problemas económicos finan-	115

cieros actuales de México.

4.3.

Proyección de empresas mexicanas.

132

BIBLIOGRAFIA

146

C A P I T U L O

I

1.1. ANTECEDENTES.

La empresa orientada hacia el campo internacional, tiene sus orígenes en el intercambio comercial que efectuaban los antiguos pueblos. Esta aseveración se refuerza con el siguiente enunciado: "Nadie puede decir con exactitud donde se inicia el desarrollo de la empresa multinacional, pero podemos darnos una idea de su antigüedad si recordamos que, en el tiempo, Ur dista de Roma tanto Roma de Nueva York".¹ Este intercambio se realizó por medio de pequeños comerciantes, encontrándose entre ellos: zapateros, tenderos y mercaderes ambulantes, quienes manejaban pequeñas empresas adquiriendo productos del trabajo de diversos grupos de personas con diferentes habilidades y recursos.

Un concepto que pudiera ofrecer otro anteceden-

te de esta actividad surge con el nacimiento del capitalismo en Italia, en el siglo XII, al darse las primeras inversiones extranjeras cuando "el poder financiero de los capitalistas italianos llegó a ser tan grande que extendieron sus operaciones a todo el occidente cristiano, Francia, España, Portugal e Inglaterra".² Estos capitalistas manejaban cantidades relativamente grandes de mercancías, prefiriendo la actividad mercantil a todas las demás. En esta época la inversión extranjera comenzó a ser parte sobresaliente en los negocios, siendo necesario crear y ubicar establecimientos fijos en puntos estratégicos dependiendo de ellos el éxito de dicha inversión.

Así mismo tenemos que, durante el Renacimiento se formaron en Europa, empresas destinadas al comercio exterior, sus sedes se encontraban en Italia, España, Portugal, Inglaterra y Holanda, donde existían grandes complejos empresariales destinados a explotar el comercio colonial en los siglos XV y XVI. Estas empresas establecían unidades productivas en el exterior. Sus preocupaciones eran por problemas de defensa y administración de las regiones conquistadas; la empresa estaba ligada fundamentalmente al desarrollo del capital comercial y a los intereses del país de origen, siendo las ac

tividades productivas un aspecto puramente marginal y secundario de sus negocios.³

El nacimiento de la sociedad anónima, también - brinda un fundamento más al surgir en Inglaterra a principios del siglo XVII. Nace por la creciente necesidad de enormes cantidades de capital que requerían las compañías mercantiles para extenderse. A estas organizaciones se les confirió un poder amplio y autónomo para gobernar las colonias donde se establecían. La inversión extranjera no era muy compleja, puesto que, si la metrópoli requería un determinado producto y contaba con la suficiente fuerza militar para dominar la zona donde tal producto existía, realizaba los gastos necesarios para llevar a cabo la conquista. Los límites y la razón para realizar la erogación se basaban en las necesidades y el poder militar; las consideraciones económicas estaban lejos de figurar en primera línea.

La Revolución Industrial marcó el comienzo de una nueva etapa en la historia de los negocios. El diseño de establecimientos fijos adquirió mayor importancia, en virtud de que, la capacidad para producir eficientemente se hizo considerable, al ampliar y conquistar nuevos mercados, dando pauta a que la inversión en el ex -

tranjero empezará a ser motivada.

En el Siglo XIX la estructura económica europea vivió un proceso de ajuste y cambios formidables (ante las conquistas territoriales), que se tradujeron en el a batimiento de costos y la resaltación de las ventajas comparativas por los descubrimientos tecnológicos y la relativa facilidad para trasladar mercancías y servicios. Estos elementos junto con la movilidad del capital, hizo posible la especialidad regional y la división internacional del trabajo. Reforzando lo anterior tenemos que:

"La empresa multinacional tuvo un incremento insospechado en 1848, para lo cual desempeñaron un papel predominante ferrocarriles, desarrollo de minería, tranvías, movimiento por agua, gas, banca, seguros, finanzas, plantaciones y otros, entre ellos algunas manufacturas."

La segunda mitad del mismo siglo se caracterizó por las grandes fusiones y asociaciones que dieron origen a los "trust", "holding" y "cartels".

En 1870 aparecen los grandes monopolios, -compu

ñías que controlaban materias primas, productos o mercados-, como la Standar Oil Company, liderada por John D. Rockefeller, nacida de la fusión de empresas explotadoras del petróleo logrando controlar casi en su totalidad el ramo petrolero en apenas nueve años de creada. Esta compañía fue considerada el primer "trust" o monopolio norteamericano.

En 1882 aparece una nueva posibilidad de inversión en el exterior al crearse un mercado de capitales a nivel mundial, la "holding Company" (Compañía tenedora), también conocida como inversión en cartera, a través de la cual se logró alcanzar el control de empresas en otros países.

En 1896 surge otra variante de inversión con el nombre de Cartel, su fin era defender los intereses y políticas de empresas que se desarrollaban en un ramo común.

Los niveles que alcanzaron las fusiones fueron enormes, como en el caso de la United States Steel Corporation, empresa nacida de la fusión de ocho grandes firmas en 1901, que a su vez habían sido consecuencia de la unión de 138 firmas.⁵

Estas situaciones dan como resultado que, en los primeros años del siglo XX las empresas de alcance nacional y de rápido crecimiento se introduzcan cada vez más al proceso de internacionalización.

Todo se estaba dando de manera que el surgimiento de la empresa multinacional era inminente, algunos de los aspectos que influyeron para que la empresa multinacional apareciera como tal son:

- La fuerza militar de las grandes potencias.
- Los primeros convenios y tratados internacionales.
- La creación de filiales y/o sucursales en el exterior.
- La jerarquización administrativa y la subdivisión de funciones.
- Las estrategias comerciales.
- La ampliación de mercados.
- Las innovaciones tecnológicas.
- La sociedad anónima.
- Las fusiones y asociaciones.
- La división internacional del trabajo.
- y, el auge del comercio entre países o comercio internacional.

Así, todos estos elementos dan los cimientos para el nacimiento y desarrollo de la empresa multinacional.

"La primera empresa que puede considerarse como multinacional fue fundada por William Lever, quien creó establecimientos de producción y distribución en muchos países extranjeros".⁶

En este episodio las decisiones de invertir en el extranjero se basaron en: los mercados nuevos y existentes, la integración del producto y como elaborarlo con mayor eficiencia y de los aspectos que, de algún modo, influyen sobre la empresa en el ámbito mundial tomando una vital importancia.

Más recientemente, se señala que el surgimiento de la empresa multinacional como una fuerza global con implicaciones tanto en su país de origen, como en aquellos en los que opera y en el sistema internacional, se encuentra al término de la Segunda Guerra Mundial cuando los Estados Unidos de Norteamérica establecen el armazón político, económico y militar para su desarrollo.⁷ Estas empresas en la búsqueda de eficiencia trataron de

crear un sistema económico mundial que les permitiese - coordinar las diversas funciones empresariales - producción, finanzas y distribución -, sin tener en cuenta las barreras, reglamentaciones y gobiernos, toda vez que los objetivos y tácticas de la empresa multinacional crean - un conflicto con respecto a los intereses y políticas económicas de los países anfitriones.⁸

Muchas empresas que habían enfocado su objetivo hacia la producción y el mercado nacional, recurrieron - al potencial que les brindaba el mundo exterior. Así, algunas empresas con costos altos advirtieron que en otras partes del mundo existían diferencias en salarios y en - el precio de la materia prima, además de los mercados potenciales existentes.

Básicamente los cambios operados en la tecnología del siglo XX, propician el despegue de las empresas ubicadas en países con tecnología de vanguardia, que van dictando las reglas del juego y que a cada nuevo invento, son modificadas de alguna forma, a lo que puede añadirse: "No expandirse denota debilidad", explicando de otra manera, actualmente la madurez de una compañía o corporación es ser empresa multinacional.

Por último, al estar recopilando información para este trabajo encontré dos frases que embonan perfectamente con la idea de crecer y del comercio entre naciones.

"Los que vienen son siempre más fuertes que los que guardan. Por eso vienen ellos y guardan los otros".

"Cuando las mercancías no crucen las fronteras, lo haran los ejércitos".

1.2. CONCEPTO.

Antes de dar un concepto de la empresa multinacional, plantearé que, en dicha empresa no necesariamente el capital pertenece a accionistas de muchas naciones, ni tampoco que está dirigida por gerentes de varios países, y que a pesar de tener una política internacional opera preferentemente desde una base nacional.⁹ La empresa multinacional según algunos estudios, en su forma más simple implica a una empresa y dos naciones y al flujo de bienes, servicios, fondos, personas e información que se dan entre ambos gobiernos.¹⁰

Las definiciones de la empresa multinacional, - en su mayoría no están expuestas con claridad y cambian de un concepto a otro sin reconocer el porque de ese cambio. Los tratadistas de este tema no se han puesto de acuerdo sobre el significado de este tipo de empresa.¹¹

Estas diferencias se originan toda vez que algunos criterios para definir a la empresa multinacional se basan en estadísticas o en características; otros más, de acuerdo a su giro; y un último, conforme al grado de penetración mundial (internacional, multinacional, transnacional), como se podrá apreciar enseguida.

El primer criterio fundamenta sus definiciones en las estadísticas, como en el número de afiliadas en el extranjero, porcentaje de propiedad, utilidad, activo, ventas o producción, tal es el caso de los siguientes ejemplos:

1. "Es la que opera en por lo menos seis países, y sus subsidiarias en el extranjero constituyen - por lo menos el 20 % del total de su activo, - ventas y fuerza de trabajo".¹²
2. "Ninguna compañía con ventas anuales menores de

100 millones de dólares puede considerarse seriamente como multinacional."¹³

3. "Es aquella empresa que tiene el 25 % o más de su capital social (ventas, inversiones, producción o empleo) en propiedad de extranjeros".¹⁴

Los dos últimos enunciados no los puedo considerar cercanos a una definición, ya que, en el segundo caso, no es cierto que por vender más de la cantidad señalada se convierta en multinacional, basta el ejemplo de Petróleos Mexicanos, S. A. (PEMEX), que siendo una de las empresas más grandes del país, con ventas superiores a las mencionadas, cuenta con pocos activos fuera del país, además de sólo concentrarse al campo petrolero y a la petroquímica, la segunda como consecuencia del primero.

El tercer caso parece un concepto de una empresa subsidiaria o sucursal y no la de una empresa multinacional.

En este grupo, también, existen comparaciones estadísticas entre las ventas o utilidades de una empresa multinacional y el producto nacional bruto (PNB) de

un país, tal es el caso de "... las ventas anuales de la General Motors - más de 28 mil millones de dólares en 1972 -, son superiores al producto nacional bruto (PNB) de catorce o quince países".¹⁵

Como podemos ver al definir con estos criterios a la empresa multinacional, no nos aclara el tipo de sus actividades, así como tampoco los efectos en el país de origen ni en los anfitriones. O bien, decir, que de acuerdo al volumen de ventas que genera se convierte en multinacional, es posible que únicamente este volumen nos indique que la dirección de la empresa empieza a dar un enfoque distinto al conjunto de sus operaciones.

El segundo criterio, al que considero el más alejado a lo referente de la empresa multinacional, da unas definiciones de acuerdo al giro de la empresa, como por ejemplo: producción, comercialización, etc., que a continuación se describen:

1. "Empresa productora multinacional, es una empresa que tiene la propiedad o el control de las instalaciones productivas (fábricas, minas, refinerías de petróleo, cadenas de distribución, oficinas, etc.) en más de un país".¹⁶

2. "Empresa comercial multinacional, participa en el comercio internacional vendiendo en forma directa su producción elaborada internamente, a empresas o personas de otros países".¹⁷

Estas definiciones las considero mal enfocadas, dado que en mi opinión éstas, están incluidas en las actividades de la empresa multinacional, toda vez que el giro de una de estas empresas no se basa en un determinado producto o mercado, como es el caso de la Shell, que siendo una de las siete grandes compañías en el ramo petrolero, también se encuentra en el sector de alimentos.

El tercer y último criterio realiza una clasificación de las empresas multinacionales de acuerdo al grado de penetración en el ámbito mundial.

1. Empresa internacional, es la que tiene relaciones con más de un país.¹⁸ Aquí entra cualquier compañía que con el solo hecho de exportar se le considera como tal.
2. Empresa multinacional, es aquella que abarca diversos productos, servicios y actividades en varios países, en los cuales posee grandes inter

ses financieros, obtiene considerables ganancias y una perspectiva gerencial mundial.¹⁹

3. Empresa trasnacional, es aquella en la cual la empresa adquiere una índole totalmente internacional y opera en el mundo entero, por encima de las fronteras nacionales y pertenece a accionistas de muchos países. Su gerencia es totalmente internacional.²⁰

Esta clasificación tiende a delimitar y a observar que la empresa multinacional no solamente abarca una sola actividad o algún producto, sino que maneja varios de éstos. Da una cierta importancia al papel del gerente - a nivel mundial -; también toca un punto importante - por encima de las fronteras nacionales -, es decir, - que dicha empresa esquivaba las barreras comerciales y legales, tanto en el país de origen como en los que opera.

Por otro lado, existen más definiciones, que se describen en seguida.

1. "La empresa trasnacional en su sentido más amplio, abarca a todas las empresas que controlan activos (fábricas, minas, oficinas de ventas, -

bancos, etc., colocados en diferentes sectores de la economía) en dos o más países".²¹

2. "Es una compañía que tiene inversiones directas (fabrica un producto o productos) en más de un país".²²
3. "Todas las firmas que despliegan actividades comerciales directas en dos o más países: refiriéndose a las características estructurales y afirma que el único criterio es que la empresa realice operaciones internacionales, como exportación, concesión de licencias y explotación de fábricas controladas en el exterior".²³
4. "Es simplemente un conglomerado de sociedades anónimas de diversas nacionalidades unidas entre sí por una estrategia gerencial común".²⁴
5. "...es una compañía con inversiones y ventas en dos o más países".²⁵
6. "... es la que se dedica a diversas actividades en el extranjero, entre ellas la producción de un determinado número de países y que, además,

posee una perspectiva gerencial mundial en cuanto a inversiones, marketing, producción, finanzas y otros aspectos económicos".²⁶

7. "La empresa multinacional constituye la totalidad de la organización y operación de establecimientos comerciales dentro de un contexto internacional".²⁷

8. "... es aquella que lo estructural y operacional, la actividad comercial extranjera está en el mismo plan que las operaciones internas y en la cual la gerencia suele destinar recursos de la compañía sin restringirse a las fronteras nacionales para el logro de sus objetivos".²⁸

Como se puede apreciar, las definiciones primera y sexta, son las únicas que hacen notar que la empresa multinacional abarca varios sectores de la economía. Asimismo la cuarta, nos dice que están unidas entre sí por una estrategia gerencial común que abarca un punto más de apoyo para obtener mi concepto. Las restantes tienen en común que describen que es la que tiene relaciones con más de un país.

Con referencia de todas estas definiciones, obtengo mi propio concepto acerca de la empresa multinacional, mismo que enuncio:

"Es aquella que por su capacidad financiera y alta tecnología invierte en diversos giros de la economía a nivel mundial - obteniendo ganancias cuantiosas - al utilizar la pericia de sus altos ejecutivos, así como sus elementos materiales y humanos, además de una eficaz distribución y una adecuada comercialización de sus productos".

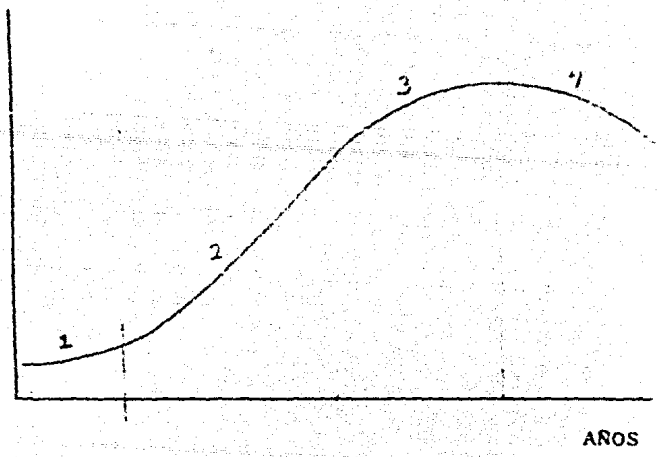
1.3. ETAPAS DEL DESARROLLO DE EMPRESAS.

Partiendo de que toda empresa tiene un ciclo de vida, el cual va en función a las ventas o utilidades, describiré las fases que conforman dicho ciclo, según Weston y Brigham en su libro Administración Financiera.

1. Período de experimentación. Las ventas crecen lentamente después de introducirse un nuevo producto o una empresa.

- 2. Período de explotación. La empresa disfruta de un rápido crecimiento en las ventas, de una alta rentabilidad y de la aceptación del producto.
- 3. Vencimiento. La tasa de crecimiento de las ventas empieza a disminuir, el crecimiento depende en gran parte de la demanda por reemplazo.
- 4. Declive. La empresa se enfrenta a la aparición de productos equivalentes, a la obsolescencia tecnológica y administrativa, y a la saturación de demanda por sus productos o bienes.²⁹

VENTAS



Es obvio que de acuerdo al ciclo descrito anteriormente, las metas principales de la administración de cualquier empresa, son prolongar la fase dos e impedir - que llegue a ocurrir la fase cuatro. Estas responsabilidades recaen en el cuerpo directivo de la empresa quienes deben tener los conocimientos suficientes para fortalecer a la compañía, contar con talento para armonizar - distintos elementos con que dispone y capacidad de visión en la toma de decisiones al enfrentarse a las innumerables situaciones e interrogativas que se le presentan en el transcurso del ciclo.

Una empresa aparece en un mercado nacional de - diversas formas, como por ejemplo:

- Pequeña y mediana empresa. Estas aparecen en - forma de comercio, familiar, personas físicas, sociedad cooperativa, sociedad anónima, etc.

- Grandes empresas. En el sector privado nacen - por fusiones, asociaciones o compra, aunque en México las grandes inversiones las realiza el - estado o con participación estatal y por extran jeros.

Las etapas de desarrollo de una empresa nacional a una multinacional pueden diferir, pero observa un patrón general que a continuación enuncio, además de presentar consejos tendientes a adoptar la fase más apropiada para desarrollar cada una de ellas.

- Exportación por medio de corredores.
- Ventas directas de exportación.
- Oficinas de ventas en el exterior -Sucursal-
- Establecimiento de una fábrica en el extranjero.
- Concesión de licencia.
- Negocios conjuntos o subsidiarios.
- La empresa multinacional.³⁰

- EXPORTACION POR MEDIO DE CORREDORES.

Esta actividad se realiza preponderantemente, cuando el personal de la empresa no tiene experiencia en las operaciones de comercio internacional.

- VENTAS DIRECTAS DE EXPORTACION.

Cuando una empresa nacional trata de entrar al comercio internacional debe contar con personal experimentado en lo referente a ventas al exterior, ésto de a-

cuerdo a los conocimientos sobre los mercados potencia--
les y existentes para su producto, las necesidades, hábi-
tos y requisitos de compra de los posibles clientes ex--
tranjeros (países).

- OFICINAS DE VENTAS EN EL EXTERIOR -SUCURSAL-.

Es conveniente que al llegar a un monto de ven-
tas satisfactorio se establezca una sucursal. Esta su-
cursal le permitirá a la empresa abrirse nuevos mercados
al tener mayor contacto con el exterior, así como cono-
cer los adelantos que se produzcan en los mercados ex- -
tranjeros antes de que lleguen al mercado nacional, obte-
niendo una ventaja relativa sobre sus competidores inter-
nos.

- ESTABLECIMIENTO DE UNA FABRICA EN EL EXTRANJERO.

Al ir aumentando su comercio, la empresa puede -
ir considerando el establecimiento de una fábrica de pro-
ducción en el extranjero. La creación de dicho estable-
cimiento puede traerle los beneficios indicados en el -
punto 1, al poder disminuir sus costos de producción, o-
torgándole un campo más amplio de acción. Sin embargo,
existen controles por parte de algunos gobiernos extran-

jeros, principalmente de los llamados "en vías de desarrollo" que regulan la inversión extranjera, (en México la Ley de Inversiones Extranjeras regulan, más no limita la inversión extranjera de acuerdo a las necesidades del gobierno). Este tipo de restricción fomenta y da paso a la siguiente etapa.

- CONCESION DE LICENCIAS.

El permiso o la licencia es una alternativa para fortalecer a la empresa en el mercado internacional. Una de sus ventajas es la de no requerir inversión adicional obteniendo ganancias extraordinarias y sin riesgo financiero.

Su desventaja principal es a largo plazo porque al dar a una empresa la fabricación de algún producto es tamente técnico tendrá que compartir tecnología e información confidencial de acuerdo al grado de avance tecnológico de la compañía licenciada, convirtiéndose esta última en un competidor potencial.

- NEGOCIOS CONJUNTOS O SUBSIDIARIOS.

Los negocios conjuntos son otra alternativa pa-

ra crecer en el comercio internacional, ésto debido a las restricciones y reglamentos de gobiernos. Uno de los beneficios de esta unión es el de poder obtener el crédito mercantil local para lograr el éxito de la operación. Su desventaja principal es sin duda la posible pérdida de control de la empresa matriz y los conflictos de intereses que se pueden producir.

- EMPRESA MULTINACIONAL.

La empresa ha adquirido madurez en operaciones, organización, dirección y control, está en el momento de ampliar decisivamente su campo de acción.³¹ La secuencia antes descrita no siempre es igual, pues las inversiones que dan un enorme porcentaje de utilidad suelen saltarse una o varias etapas.

Es notorio que la mayoría de las empresas se acercan con mucha cautela al comercio internacional, todo ésto se debe a las barreras y obstáculos que muchos gobiernos y asociaciones internacionales imponen.

1.4. MOTIVOS PARA INVERTIR.

Conforme al grado de desarrollo alcanzado por una empresa nacional, una vez diversificado su campo de acción, es decir, elaborar productos ajenos a los que maneja, ésta invertirá sus excedentes de capital donde reditúe más su dinero, exportando o invirtiendo en el exterior, para expresarlo en forma clara manejemos un ejemplo:

Pensemos en una empresa X, pequeña y originaria del estado de Morelos. Ella actualmente realiza un estudio de factibilidad; establecer una filial en la Ciudad de México, con el propósito de mantener en esta última el control de la primera y de futuras sucursales. Continuemos de manera optimista, dicha empresa al cabo de dos años se ha fortalecido y ya cuenta con tres sucursales ubicadas en regiones distintas del país. Su expansión es regional. Un año más tarde exporta sus productos al extranjero; al quinto año, al haber incrementado sus ventas en el exterior, coloca una subsidiaria en los E.U.A., ese mismo año diversifica el control de la corporación creando una controladora para las sucursales en el interior que suman diez, manteniendo en la matriz los planes estratégicos o a largo plazo.

Este ejemplo sin identidad, me sirve para expo-

ner el crecimiento que tiene cualquier empresa que elabore un producto nuevo, mejore los existentes o descubre un mercado no explotado para los producidos por ella, llegado el momento para su despegue en la inversión en el exterior, busca nuevos mercados, mejor calidad en materia prima, acceso inmediato al financiamiento de su producción, adquirir tecnología, etc.

En el ejemplo expuesto, el quinto año es el momento crítico, pues debe definir como operará en el mercado mundial, ya sea por medio de inversión, exportación o una combinación de ambas. Así pues, en un ambiente hostil en el que sobreviven los más fuertes e inteligentes y los débiles o torpes desaparecen o son tragados por los primeros, es importante determinar el camino a seguir.

Cuando llega el momento de expandirse la mejor forma de invertir, es por medio de subsidiarias en el extranjero, en lugar de exportar mercancías operando desde el país de origen; si bien se puede crecer aprovechando los mercados de exportación, teniendo subsidiarias se aumentaría la capacidad de comercialización, colocando a la empresa en una situación mejor en el mercado mundial, otorgando flexibilidad estratégica para afrontar los efectos de inte

rupción en dicho mercado, que acarrearía la exportación como pueden ser: las diferencias en las demandas del consumidor, niveles de ingresos, valores culturales y condiciones técnicas. Por otra parte, también se pueden aprovechar los nuevos y diferentes mercados regionales, generados por la diversidad de condiciones, la producción y distribución. Se pueden sujetar a las necesidades y preferencias locales e incluso a las normas legales, de seguridad y técnicas, a un mejor control de calidad, asi-mismo se ven facilitadas la provisión y los servicios al producto.

Existen otros aspectos donde la inversión se adelanta a la exportación, como por ejemplo: los clientes ya no se angustian por depender de una fuente de suministro extranjero, las existencias de producción y materia prima pueden reponerse rápidamente; mejorar la calidad y costo de los servicios auxiliares; las campañas de publicidad y ventas pueden adaptarse al mercado local, el uso de depósitos regionales mejora la distribución, se dispone de repuestos y técnicos locales, es posible traccionar el producto en el mercado local, se cuenta con redes de venta y servicios, se pueden probar mercados o inroducir nuevos productos en uno o varios países. Por otra parte, un punto importante, es que se invierte para

defenderse, toda vez que una empresa deje de invertir di
rectamente en el exterior, puede verse obligada a conce-
der a firmas extranjeras no sólo sus mercados de ultra-
mar, sino también las bases que posea en su propio país.

Un motivante más para invertir, son los incenti
vos, éstos van de acuerdo al grado de desarrollo adquiri
do por un país determinado, los cuales enmarcan los cam-
pos de acción para inversionistas estimulando ciertos -
sectores de la economía con las inversiones exteriores,
como por ejemplo: incentivos tributarios y programas de
subsidijs para estimular la inversión extranjera, présta
mos con bajo interés, aportes de capital por parte del -
gobierno, depreciación acelerada, exención temporaria -
de impuestos y exenciones de las restricciones a la - -
transferencia de capitales, especialmente en lo referen-
te a la repatriación de ganancias. Generalmente estos -
incentivos y subsidios sólo tuvieron una importancia mag
ginal en el proceso de decisión de las inversiones en el
exterior, salvo en caso de que las firmas buscaran estos
beneficios adicionales.

Los costos directos constituyen otro incentivo
crítico para la inversión directa en el extranjero, refe-
rente a las materias primas, las afectadas son, princi-

palmente las industrias extractivas y compañías manufactureras que dependen de recursos naturales.

Así mismo, las empresas de ciertas industrias - que emplean considerable mano de obra, resolvieron fundar plantas en países del tercer mundo, motivados por unos costos laborales relativamente menores. (Ver cuadro 1.4.1.).

En ciertas industrias, entre las que se cuentan la electrónica de consumo (radio, t.v., estéreos) y la fabricación de juguetes, calzado y vestido, la búsqueda de mano de obra constituyó un importante factor de decisión. Como el costo de mano de obra representa un alto porcentaje del valor de estos productos, las empresas buscaron fábricas en el exterior para reducirlo. Sin embargo, comúnmente los costos de mano de obra pueden ser equilibrados por niveles de productividad insatisfactorios, dejando a la par los costos baratos. Claro, es posible que las empresas puedan aunar la mano de obra barata con la tecnología avanzada, aunque también pudiera ser posible que la creciente automatización industrial reduzca los beneficios de una mano de obra barata y restablezca la primicia de las ventajas de comercialización, particularmente el estar cerca de un mercado.

CUADRO 1. 4. 1.

SALARIO EN 1982
DOLARES POR MES

Japón	599.00
Austria	996.45
Bulgaria	232.94
Hungría	130.66
Checoslovaquia	214.75
México	199.80
Chile	333.45
Corea del Sur	262.00
U. S. A.	2,085.60 *
Canadá	2,049.60 **
Francia	840.00 ***

Fuente³³

* 8.69 dólares por hora considerando 8 hrs. laborables

** 8.54 dólares por hora

*** 3.50 dólares por hora

Las empresas que promueven y aplican las innovaciones tecnológicas, y las que se dedican a la investigación, tienen ventajas al invertir en el exterior sobre las que no se encuentran en este ramo. Aventajan a competidores extranjeros por tan diversos factores como: diferencias en el producto, superioridad tecnológica, experiencia directa comercial, mejor obtención de capital y varias economías de escala.

En resumen, la perspectiva internacional de una compañía puede surgir de un impulso lanzado por un ejecutivo de alto rango deseoso de obtener prestigio dentro de la compañía, y quizás de ver el mundo y contribuir al desarrollo económico extranjero. O bien, puede nacer de un compromiso asumido cuando la firma investiga una posible invasión comercial; compromiso generado a su vez por una urgencia de persistir, vencer las dificultades y poner en marcha la operación.

Puedo decir por último que, una empresa es impulsada principalmente por un excedente de fondos y de talento directivo, en busca de mercados para sus productos, a la senda de la diversificación y hacia la inversión en el extranjero.³⁴

1.5. BIBLIOGRAFIA.

- 1 Hays Richard, Comercio Internacional; Introducción al Mundo de la Empresa Multinacional. 251 Ed. PHI Prentice Hall International, España - 1974.
- 2 Dos Santos Theotonio, Imperialismo o Independencia.
- 3 Dos Santos : 44/Ibid. Bb. UNAM.
- 4 Aguilar Alfonso y Ma. Luisa González "Trasnacionales, Su Expansión e Ilimitado Poder" en el Nacional : 2a. Secc. 28 X. 85 Año LVII Tomo V, número 28368.
- 5 Igual al 4
- 6 Hays, Op Cit : 252; Apud Gilber Burck, "Unilever III The Conversación" Fortune V. 38 Feb. - 1948 P. 78.
- 7 Salomon, Levis D., Las Empresas Multinacionales

y el Nuevo Orden Mundial, p. 11.

8 Hays, loc. cit.

9 Hays, Loc cit.

10 Dos Santos op. cit : 76

11 Beh'rman, Jack; Criterios para la Toma de Decisiones sobre Inversión Extranjera Directa en América Latina : 22.

12 Beh'rman, Loc. cit.

13 Ibid.

14 Ventosa del Campo Andrés J.; La Intervención de las Empresas Transnacionales en los Organismos Internacionales : El Caso de la FAO : 163.

15 Beh'rman, Loc. cit.

16 Dunning, John H. La Empresa Multinacional : 16

17 Ibid.

- 18 Dymsha William A., Estrategia de Empresas Multi
nacionales : 22.
- 19 Ibid 33
- 20 Ibid
- 21 Ventosa, Loc. cit.
- 22 Schall y Halley "Administración Financiera".
- 23 Dymsha, op cit. : 15
- 24 Ibid: apud Venion, Economic Sovereignty at Bag.
- 25 Van Horn, Fundamentos en Administración Finan-
ciera : 566.
- 26 Dymsha, Op. cit : 33
- 27 Ibid : 17 Apud Endel Kolde, International Busi-
ness Enterprise.
- 28 Dymsha, Op. cit. : 16; Apud Robinson Richard, -
International Managemente.

- 29 Weston a Briham : Administración Financiera.
- 30 Weston, Op. cit.
- 31 Ibid.
- 32 Guía del Tercer Mundo : 14-458.

C A P I T U L O

II

¿QUE DEBE EVALUAR UNA EMPRESA PARA ADENTRARSE AL COMERCIO INTERNACIONAL?

SECCION A.- DEBE POSEER.

2.1. PERSONAL CALIFICADO.

Creer y formar una empresa multinacional requiere de la principal fuerza de toda organización, la habilidad de sus dirigentes y altos ejecutivos en particular y del empleo eficiente de los recursos humanos en general.

Contar con estos factores para llevar a cabo las operaciones internacionales que surjan por las nuevas actividades, dará delantera sobre las empresas que no cuentan con ellos. Asimismo, permitirá afrontar los

problemas que se presentan al iniciar sus diligencias -
en el contexto mundial.

Así es, toda empresa que planea introducirse -
al mercado internacional, debe satisfacer sus requeri- -
mientos de personal calificado y ejecutivo con el fin de
solucionar sus necesidades futuras.

De igual forma, al ir avanzando en su expansión
además de calidad, tendrá problemas para allegarse de -
personal, con las mismas cualidades, en cantidades mayo-
res.

Estas dificultades, bien pueden ser libradas -
con políticas de personal que impulsen a sus integrantes
a desarrollarse dentro de la empresa, pero siempre exis-
tirá el inconveniente de que al paso del tiempo, algunos
empleados desertan después de adquirir cierta experien-
cia.

La preocupación es, pues, procurar que el perso-
nal que ingrese a la compañía, dedique su máximo esfuer-
zo y crezca junto con ella.

En un primer orden, llenar las vacantes por a--

apertura de sucursal o lo que sea, es atraer personal calificado de escuelas, formarlos y amoldarlos de acuerdo a las características del puesto. En seguida presento un ejemplo apropiado a esta primicia:

Es conveniente reclutar a un ingeniero en computación, joven, perito en investigación de sistemas, porque siempre será útil a la empresa, pero hallarlo cuando precisamente otras empresas están a su vez buscándolo es cosa de magos; porque personal con potencial y capacidad para convertirse en un alto ejecutivo es escaso y los que hay son disputados por las grandes empresas. Con esto quiero dar a entender que es mejor seguir a un estudiante, excelente o bueno, y atraerlo a su plantilla, que una vez egresado, buscarlo con lupa, siguiéndole la pista y disputarlo con otras empresas.

Cuando una empresa se va instalar en un país extraño debe proveer y realizar estudios de cómo cubrirá sus plantillas, con novatos salidos de universidades o, con experiencia atraída con mejores sueldos. También de

berá tomar en cuenta otros factores, como: posición social, sexo, raza, nacionalidad, procedencia regional, nivel de educación, religión y costumbres (algunos de éstos ya conocerá por la práctica en su natal nación), así mismo la aplicación de las leyes a las relaciones laborales; éstos factores pueden provocar una serie de peligros para la empresa ubicada en otro país que no es el de su procedencia.

Las estrategias de personal de una empresa multinacional ya establecida son proyectadas de acuerdo a sus necesidades de mano de obra, teniendo en cuenta las clases de trabajadores, técnicos, ingenieros, científicos, administradores y ejecutivos, que habrá de requerir en los países prospectos y en los que opera, a lo largo de su estancia y período de planificación. Esas proyecciones consideran las disponibilidades de personal por país, reclutamiento y capacitación de distintos tipos de personal, promoción y ascenso, las diferentes brechas que deben llenarse y las formas de llenarlas.

Por último, la esencia de los resultados de la empresa pueden verse afectados, si se descuida la retroalimentación del personal. Es importante encaminar los esfuerzos de todo el personal, para que éstos se inte---

gren a la empresa y ellos mismos se infundan respeto y confianza en salir adelante porque por ellos, es lo que es y será la empresa.

2.2. EXISTENCIA DE UN BIEN O SERVICIO COMPETITIVO.

Para que la empresa nacional continúe su proceso hacia el mercado mundial, debe desarrollar un producto o servicio competitivo, cuando menos, para las ventas nacionales. Esto si se toma en cuenta que es más fácil establecer locales alrededor del mundo cuando la empresa ha logrado el éxito en el mercado interno.

Además es conveniente conservar varios productos en el mercado, para no depender de un solo bien. A guisa de ejemplo y basándome en que, tanto para una empresa como para un país, depender en demasía de un producto es estar supeditado a caprichos y antojos de proveedores y clientes; tenemos el caso de México con la exportación del petróleo que, al desplomarse el precio de éste, significó una grave crisis financiera para el país.

Por eso, si se cuenta con la variedad de productos

tos se estará menos propenso al fracaso, ya que no dependa de un solo producto y/o de un solo mercado.

Así mismo, la empresa al enfrentarse a nuevos mercados, debe proveer las modificaciones en el diseño del producto y ampliar la variedad de presentación, precio, calidad, etc., de acuerdo a la región invadida, de esta forma la empresa estará mejor preparada para analizar las oportunidades que presenta el contexto mundial.

Así, al entrar al mercado mundial la empresa, se debe realizar un estudio sobre la conveniencia de introducir modificar y hasta desechar el producto en los países que presentan grandes diferencias en sus características y ambientes mercantiles; como también buscar el momento más oportuno para la introducción de nuevos productos o nuevos mercados y mejorar el producto.

Así tenemos que el aparato productivo debe enfocarse a crear y satisfacer, conforme a las características de los mercados explotados, las líneas de producción. Que los costos de los medios de distribución sean los más baratos y eficientes posibles. Que las promociones y publicidad estén enfocados a los sectores que serán satisfechos enfatizando las cualidades del producto y que

la política de precios vaya de acorde con las situaciones imperantes en los países invadidos. Todo esto, previniendo la influencia de la competencia, los cambios en el ciclo de vida del producto, costos para nuevos productos sustitutos, etc.

Un último e importante factor para fortalecer al producto es el servicio que se presta a los clientes. Si el uso del producto exige muchos cuidados por su complejidad y por si es necesario dar servicios de mantenimiento y reparaciones, es conveniente contar con agencias que otorguen estos servicios. La existencia de un producto líder no va a dar por resultado el crecimiento y éxito de la empresa, debe ser respaldado siempre por todo el aparato productivo, el sistema de distribución, medios de penetración (publicidad y promoción) y las políticas de precios.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Un eslabón más para el perfeccionamiento de la empresa que busca crecer en el mundo, es la estructura organizacional. Contar con una estructura idónea que permita cumplir con los propósitos y objetivos fundamen-

tales de la compañía, promoviendo la eficiencia y eficacia junto con el control operacional, sin menoscabo de la creatividad ni de la iniciativa de los individuos, de lineando niveles jerárquicos, además de, determinar las interrelaciones personales y funcionales que la integran, que conceda mejor flexibilidad para crecer de una manera más sana.

De este modo, la empresa que cuente con madurez en su estructura desde sus cimientos o antes de emprender el camino al comercio mundial, tendrá sin duda una gran fortaleza.

Si la empresa no se ha preocupado por el desarrollo de su estructura, debe tomar muy en cuenta la transformación de la actual estructura, hacia una con mayor dinámica, que admita cambios oportunos y constantes que la encaminen al éxito o cuando menos a poseer una mayor productividad.

Al presentarse la expansión es conveniente tomar en cuenta que, la estructura debe nutrir agilidad a las labores administrativas, permita los ajustes adecuados para el crecimiento, que la información provocada por las áreas internas tengan fluidez, tanto vertical co

no horizontalmente, que en caso de información esencial ésta llegue de manera clara, exacta y oportuna a los dirigentes de la empresa o niveles inferiores.

Un problema clave que debe planear a conciencia, es sin duda, la forma de dirigir y controlar las sucursales o filiales futuras, esta dificultad emana de conceptualización y ejecución del poder central de la empresa matriz o de descentralización e independencia operacional, pero supeditada a los planes de la matriz. La complicación mencionada es por que la empresa se considera una entidad completa con partes interrelacionadas e interdependientes en la que cada parte puede funcionar relativamente sola.

Existen otros problemas que no deben ser relegados, pues tarde o temprano estarán presentes, éstos son los emanados por la Comunicación: distancia, lenguaje, nacionalismo, cultura y ambiente, los cuales afectan la oportuna y exacta entrega de información entre matriz y filial. Segunda Autoridad que va intimamente ligada a la descentralización o centralización. Y el control, que se estudiará en el siguiente punto.

Pero olvidémonos de los problemas y prosigamos

con la expansión, cuando la empresa crece, es obvio que su estructura lo hace tanto vertical como horizontalmente, para el administrador dicho crecimiento requiere de atención especial, ya que al aumentar el número de unidades administrativas que tienen que ser coordinadas y la comunicación entre ellas dan origen a relaciones complicadas entre el personal asesor y el de línea, enfocadas, estas relaciones, a los límites de responsabilidad y de autoridad que conllevan a relaciones tensas del personal involucrado; un ejemplo muy peculiar es la duplicidad de funciones y el tener empleado (s) con dos jefes inmediatos.

En la medida en que una empresa se adentra al comercio internacional, su estructura organizacional evolucionará y se modificará dependiendo, claro está, del nivel de desarrollo de la compañía, de su criterio comercial, de sus orientaciones, de la personalidad e ideas de sus máximos gerentes, de sus productos y de su diversificación.

La estructura puede ser geográfica en base al producto, lineal u otro tipo, pero debe adecuarse a su tamaño.

A continuación presento un cuadro de como puede evolucionar una estructura orgánica:

ACTIVIDADES DE LA COMPAÑIA	ORGANIZACION RESPONSABLE DE LAS ACTIVIDADES INTERNACIONALES	FUNCIONARIO A CARGO
Exportación directa e indirecta, con pequeños volúmenes de operaciones.	Departamento de Exportación	Gerente de Exportaciones. Responde ante el gerente local de comercialización.
Las exportaciones adquieren mayor importancia.	División de Exportaciones	Gerente de División.
La compañía emprende licenciamiento e invierte en producción en el exterior.	División Internacional	Director de Operaciones Internacionales, por lo común un vicepresidente.
Aumentan las inversiones internacionales.	A veces, compañía internacional Central como subsidiaria de posesión completa.	Un presidente que es vicepresidente de la compañía matriz.
Las inversiones internacionales se tornan importantes y generales; actividades comerciales internacionales.	Estructura orgánica mundial por áreas geográficas, líneas de productos, funciones o alguna combinación. También apoyo de asesoría mundial.	Hay más de un solo ejecutivo a cargo de las actividades internacionales.

Como se puede apreciar el último paso representa a una empresa multinacional ya consolidada.

Es recomendable y hasta cierto punto indispensable, que antes de dar el siguiente paso, no importando - cualquiera que fuese, se realice un análisis de la estructura organizacional para que no siga creciendo con los errores de las estructuras anteriores o de la actual, tratando de corregir esas desviaciones en la nueva estructura.

2.4. CONTROL.

La empresa requiere de un medio por el cual pueda evaluar, si el área operativa y las sucursales o filiales operan eficientemente, conforme a los objetivos fijados y los planes seguidos, optados por la administración. Este medio es el control, que estará enfocado a vigilar el empleo eficiente y eficaz de todos los recursos de la empresa.

Toda vez que la estructura organizacional es una red de canales por los cuales se transmiten las órdenes, y fluye la corriente de retorno que éstas generan;

esta información y los esfuerzos administrativos y de operación están dando resultado para alcanzar los objetivos fijados por la Dirección. Para determinar si estos esfuerzos están dando los resultados deseados, el control será el encargado en determinar dichos objetivos.

El control consiste en averiguar qué se está haciendo, comparar los resultados contra lo esperado, lo que conduce a aprobar o desaprobado los resultados, aplicando en el último caso las medidas correctivas y preventivas necesarias que deban agregarse, de modo que el desempeño esté de acuerdo con los planes. El control debe eslabonarse con las demás funciones administrativas, - mientras más estrecho sea el eslabonamiento será más efectivo el control. Siendo el control resultado de una acción derivada y no permanente, debe enfocarse en puntos estratégicos, o donde ocurren cambios y seleccionando dichos puntos con todo cuidado, evitando tensiones en las relaciones organizacionales.

Los puntos más propensos a desviaciones, se pueden encontrar en áreas y operaciones tales como:

- Posición de la empresa en el mercado.
- Lucratividad (beneficios)

- Adquisición y uso de materiales (MP)
- Evaluación, desarrollo y actitud de empleados.
- Capital o recursos financieros.
- Productividad.
- Mobiliario y equipo.
- Responsabilidad pública.

Dado que cualquier actividad se puede controlar con respecto a cantidad, calidad, uso de tiempo y costos, en base a estos factores es conveniente ejercer controles funcionales como: control de inventarios, producción, mantenimiento, calidad, salarios, ventas, publicidad, administrativos, costos y financiero. También el control puede estar sujeto a control, ésto al diferir en efectividad y costo, porque hay ocasiones en que se gastan \$3'000,000.00, para evitar pérdidas de 1'000,000.00.

El control para una empresa multinacional al igual que para una nacional, se logra por la medición del desempeño y las realizaciones de acuerdo con las normas fijadas; estas normas dependen de los objetivos y metas del plan a largo plazo o estratégico, pero se detalla en el plan a corto plazo o táctico. En la empresa multinacional el plan táctico determina las metas, programas de acción y presupuestos para los filiales, las divisiones

y para toda la empresa. El proceso de control por consi-
guiente, mide el desempeño y por referencia a las metas
y los presupuestos que se especifican en el plan a corto
plazo. El plan estratégico y el plan táctico se trata-
ran en el siguiente punto.

Reforzando, el sistema de control examina las
desviaciones del desempeño respecto de las normas esta-
blecidas, y determina el grado y la significación de tales des-
viaciones; después se procede a establecer los porqués
de las desviaciones de mayor importancia. Se tomarán me-
didas para corregir la situación, siempre y cuando se
justifique. El sistema de control habrá de ser tal, que
induzca a los responsables de las subsidiarias o filia-
les a cumplir las metas establecidas.

Ejemplo:

Supongamos que una empresa tiene como objetivo
ventas por \$100 millones en un mes, y que en ese mes so-
lamente lograron ventas por \$70 millones, ante este pro-
blema se determinaron parámetros de desviaciones: si los
precios de la empresa han aumentado, si la competencia
ha disminuido sus precios y sus costos, si el servicio
otorgado a clientes es el adecuado, etc.; se establecen

los porqué de las desviaciones: aumento de costos, mano de obra, materias primas, materiales, recursos financieros, etc., y en consecuencia de los precios al consumidor final. Ante estos factores, se promueven reuniones con áreas afectadas proponiendo las medidas correctivas y preventivas que se requieran.

Como se puede apreciar al aplicar controles, éstos sirven como llamadas de atención a desviaciones en políticas u objetivos o a la corrección de éstos.

Ahora bien, una empresa que esté estudiando su ingreso al comercio internacional en forma multinacional, deberá escudriñar qué tan efectivo son sus controles: al revisar y evaluar el desempeño de sus operaciones y decisiones administrativas, así como también las correcciones a las desviaciones con respecto a lo planeado y la modificación a la planeación.

Siendo natural que se registren errores, pérdidas de esfuerzos, directivas equivocadas y que se produzcan desviaciones indeseables del objetivo que persigue la empresa, el control es necesario y su propósito positivo, al hacer que las cosas sucedan tal y como se planearon, el control es una ayuda y no un impedimento o un obstácu

10.

2.5. CONTROL DE CALIDAD.

Puesto que en los procesos de fabricación existe una dificultad básica: físicamente son imposibles de construir dos objetos, unidades o sistemas que resulten exactamente iguales entre sí. Siempre hay que considerar la variabilidad de producto que está presente aún -- en los procesos de alta precisión, por más que sea difícil distinguirla. Sin embargo, es más frecuente que las diferencias sean muy evidentes, por lo que es necesario rechazar o sustituir el producto ya vendido, con las -- consiguientes pérdidas.

Ante esta dificultad el sistema de calidad es -- la respuesta apropiada para reducir al mínimo los productos defectuosos o averiados.

El objetivo del control o sistema de calidad es lograr una producción económica de una mayor cantidad de productos uniformes que alcancen el nivel de calidad deseado por el cliente.

Así pues, el sistema de calidad se basa primordialmente en estudios estadísticos, teniendo la función de reducir esa variabilidad a un mínimo económico, enfocando controles de calidad a las áreas de diseño, de conformidad con las especificaciones, a la instalación y --servicio posterior, y a la venta, todo lo cual contribuye, a la satisfacción del cliente.

Para lograr la disminución de las variantes, el sistema de calidad aplica controles al departamento de -compras y recepción, para asegurar la uniformidad de los materiales y componentes que entrarán en el proceso de -fabricación. También controla el departamento de producción, para tener la seguridad de que "todo se hace bien en el primer intento", y el de inspección, cuyas actividades se agrupan bajo el nombre genérico de control de -garantías de calidad. Por último, efectúa pruebas de diseño sobre los productos terminados en el momento de a--bandonar la fábrica, y cuando ya se encuentran en manos de los clientes. Esta actividad se conoce como fiabilidad.

Además de controlar las variantes de los productos, también es conveniente establecer niveles de cali--dad. Con ésto, el control de calidad sirve para asegu--

rar a la dirección, que los productos terminados alcanzan el nivel de calidad deseado, sea cual fuere el nivel elegido. Claro que, el nivel citado se basa, entre otras cosas, en los costos y los beneficios que espera obtener y la calidad a ofrecer al cliente, siendo este último, quien asigne la calidad del producto a quien esté dispuesto a comprarlo.

SECCION B. NECESITA OBTENER.

2.6. IMPORTACION DE INSUMOS Y PARTES DE PRODUCTOS.

Un paso más para entrar en competencia a nivel mundial es darse cuenta que el producto que ofrecerá al mercado internacional, puede ser elevado en su calidad, suministrando insumos o partes de mejor confección producidos en otras regiones del mundo.

Así tenemos que si el producto requiere de insumos que son escasos o de mala calidad en el país de origen o partes que en su país se producen poco, tendrá que recurrir a la importación de los insumos y partes, en el comercio internacional.

El manejo de compras en el exterior en la empresa requiere un departamento y gente especializados en esta área, toda vez que dicho departamento realiza estudios sobre en qué mercado conviene comprar, qué circunstancias y en caso de incumplimiento conocer porqué medios diplomáticos y legales debe tramitar la recuperación.

- Club de exportadores
- Convenios comerciales
- Tratados de amistad, comercio y navegación
- Convenios bilaterales de comercio
- Convenios generales sobre comercio y tarifas (GATT)
- Cooperación regional para fomento
- Zonas monetarias
- Zona de preferencia aduanal
- Zonas de libre comercio
- Uniones aduanales
- Mercado común
- Unión económica. Combinación de mercado común y unión monetaria.
- La federación.

Para importar eficazmente se necesita contar -

con una organización especializada con conocimientos y -
requerimientos específicos como:

1. Hallar un proveedor de confianza.
2. Tener previstas la escasez, interrupciones y -
fuentes opcionales de suministro.
3. Evitar existencias innecesarias de inventarios.
4. Atravesar las barreras arancelarias, lo cual e-
xige determinar el valor de las mercancías, a--
plicarles la cuota más favorable y más baja de
derecho; calcular anticipadamente la liquida- -
ción definitiva de derechos; y saber objetar fa
llos oficiales.
5. Mantener equilibrio entre los artículos importa
dos y los productos de los competidores, fabri-
cados localmente, para evitar represalias de -
los fabricantes locales a través de la guerra -
de precios o de recargos por presiones políti--
cas debido a una abundancia excesiva o a un au-
mento en los derechos aduanales.

Por otra parte, importar puede atraer un grave problema, toda vez que una gran parte del comercio internacional de materias primas está bajo el control de empresas multinacionales a través del llamado "comercio cerrado", ejemplo: La subsidiaria de una firma instalada en un país determinado vende un producto a su casa matriz. Para la empresa es una operación interna y no una transacción internacional. En estas transacciones, los precios se fijan según las conveniencias de la empresa, se establecen de forma que impidan la competencia de otras firmas, posibilite la evasión de impuestos y evite controles estatales.

Otro ejemplo que nos muestra la presión que ejercen las multinacionales es el caso de la industria minera en los países subdesarrollados. El Banco Mundial sólo destinó el 3.4 % de sus préstamos a la minería de hierro. Para explotar esas riquezas muchos países incapaces de hacerlo con sus propios medios, se ven obligados a aceptar la inversión extranjera.

Por lo antes expuesto, es indispensable contar con un ejecutivo especialista en comercio exterior, para que éste pueda "torear" las barreras impuestas por empresas multinacionales que mantienen grandes intereses en -

muchos de los comercios de materias primas y ejercen presión a los organismos internacionales para que implanten reglas de fuegos con ventaja para estas.

2.7. TECNOLOGIA.

A medida que se multiplican los descubrimientos científicos, haciendo obsoletos a los que anteriormente se consideraban innovaciones y la incorporación de estos descubrimientos se integra al proceso productivo, la capacidad de dominar nuevas técnicas adquiere un peso preponderante.

Esta importancia nace en la revolución en información provocada por la computadora, que junto con la biogenética, la tecnología de materiales, la petroquímica, las fuentes de energía, la microelectrónica y, el valor adquirido por la tecnología en el proceso de producción y su aplicación, dan a las corporaciones consolidadas un dominio y ventaja enorme en dichos procesos y actividades sobre las empresas novatas.

La investigación y desarrollo de nuevas técnicas se encuentran atiborradas por las donaciones y patro

cinios de las empresas multinacionales hacia los centros de enseñanza superior e investigación, promoviendo y atrayendo a su dominio la tecnología descubierta en dichos centros. En sí hallarse de tecnología que esté acorde con las necesidades de una empresa primeriza en el mercado mundial es un triunfo, pues es casi un hecho que les transfieran los conocimientos nuevos alguna corporación madura.

Invariablemente adquirir tecnología para aumentar la productividad puede ser un arma peligrosa; se debe tener cuidado de no llegar a depender de ella, -si no se produce internamente -, toda vez que las corporaciones ya consolidadas pueden enfocar su atención a las empresas primerizas en el mercado internacional si estas le son útiles para continuar su crecimiento.

Para obtener tecnología de punta las E. M. siguen una política importante, ya mencionada que es, el otorgamiento de donativos a escuelas superiores y centros de investigación; estos donativos o inversiones se dan principalmente en el país de origen de la empresa y en menor proporción al resto del mundo, procurando financiar proyectos científicos que desarrollen un nuevo producto, lo mejoren o, nuevas técnicas para producirlo.

La transferencia de tecnología, permite a la empresa que lo posea, obtener el control de la nueva tecnología, desechando la que está en vías de ser obsoleta, - enviando a subsidiarias para asegurar un mercado de subconjuntos y semielaborados, y, a su vez, enajenándola a empresas ubicadas en el Tercer Mundo.

La empresa que se inicia en el comercio internacional debe tomar en cuenta la magnitud de los medios de las E. M. que, de acuerdo a un estudio elaborado por la ONU, "Las empresas trasnacionales han sido responsables del 80 % a 90 % de la transferencia para los países en desarrollo y gran parte del tercer mundo ha dependido de las trasnacionales para adquirir y expandir su capacidad de desarrollo tecnológico". ONUDI 1981.

Para una empresa que empieza a crecer en el ámbito mundial existen tres caminos a seguir para obtener tecnología: el primero y poco usual es desarrollar su propia tecnología y el segundo, el adquirirla y adecuarla a su proceso de producción o información a través de la transferencia de tecnología, el último, por medio del espionaje.

Considerando los medios por los cuales una em--

presa puede obtener tecnología de "punta", el camino más viable es la transferencia o compra de tecnología como - solución parcial y momentánea - a corto plazo - de la ca rrencia de tecnología, porque sería un grave y gran error el depender de terceros para crecer a largo plazo, y lo que es peor aún, de un competidor potencial y gigante -- que puede tragarnos.

La compra de tecnología debe ser la forma de ad quisición indicada para la empresa que inicia, dado que es frecuente que las empresas poseedoras de tecnología e najenen la ya obsoleta en primer término. También es a decuado este procedimiento, toda vez que su aparato in- dustrial es limitado, su capacidad de absorber y aplicar nueva tecnología está igualmente limitada.

Cómo realizar la compra? Por lo general, cuan- do una empresa compra tecnología, ésta va conforme a su capacidad que es menor o menos efectiva que la capacidad de la empresa poseedora, porque no se trata de transfe- rrencia de la producción de tecnología, sino de la capaci- dad de aplicación de esa tecnología. Un caso típico en nuestros días, son las compras de paquetes de Software - (computación), en los cuales se han perdido millones de dólares por mala aplicación. Todo ésto puede atraer una

engañosa situación, pues con la tecnología adquirida la empresa entra a un subconjunto de empresas destinadas a ser semielaboradas.

Para realizar la segunda opción, el desarrollar su propia tecnología, partamos de que la empresa no se encuentra sola, es un ente que depende demasiado del ambiente en que se desarrolla. Requiere de una serie de factores para su fortalecimiento entre los que puedo enunciar: financiamiento, un eficaz aparato industrial a nivel nación, ayuda del estado (fisco), etc.

Así, la empresa está ligada a otras empresas, al gobierno y población donde opera, ella deberá progresar a la par con quienes tiene contacto. La empresa deberá ayudar a desarrollar mejores métodos de estudio que eleven en forma general el nivel intelectual de los alumnos para que éstos sean capaces de afrontar las disyuntivas, de transformar y modernizar sus estructuras, así como dirigir el cambio, estimular la creatividad y conseguir que la empresa se sitúe en niveles óptimos. También deberá apoyar a los científicos que se desempeñan en áreas de investigación, como es el caso de la electrónica y la informática, la energía en sus distintas formas, la química, la biología, la agricultura, la biogéné-

tica, la tecnología de materiales, etc., estas áreas están enfocadas básicamente a sectores relacionados con las nuevas necesidades industriales.

Recalcando, la empresa se ubica en primer término en un ambiente local o nacional, de cierta manera está supeditada al entorno económico, político y social del país donde opera, cualquier dificultad que presente el estado llegará a perturbar a la empresa. Para darnos una explicación más profunda debemos conocer las políticas de los gobiernos o regiones en base al gasto destinado para la investigación y el desarrollo de nueva tecnología que se convierte en aspecto clava de la competitividad de un aparato industrial; veamos los esfuerzos de investigación que se producen, como muestra el cuadro -- 2.1.

Observamos que el Tercer Mundo participa con 2.9 % de la producción de tecnología, en tanto que los países desarrollados participan con el 66.5 %, cifras cuya gravedad es obvia.

Igualmente significativa es la parte del producto nacional invertido en investigación y desarrollo, y la cantidad invertida anualmente por cada país, por uni-

DISTRIBUCION MUNDIAL DE LOS
GASTOS EN INVESTIACION Y DESARROLLO.

1973

REGIONES	MILLONES DE DOLARES	%	FUENTE
América del Norte	33 716	35.0	ONU/DI 1979
Hemisferio Norte	50 423	51.5	
Tercer Mundo	2 770	2.9	
Países socialistas	29 509	30.6	
TOTAL MUNDIAL	96 418	100.00	

CUADRO 2.1

dad de población activa.

INVERSION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
POR PERSONA ACTIVA Y EN PROPORCION AL PNB, 1973

	INVERSION EN I Y D POR PA (miles de millones Dls)	INVERSION EN I Y D SOBRE PNB
Promedio Mundial	66.4	1.97
Tercer Mundo	3.0	0.35
Europa Occidental	135.1	1.55
América del Norte	331.1	2.35
Países Socialistas	160.0	1.97

Mientras América del Norte invierte anualmente 331 dólares por persona activa, para mejorar su producti-
vidad, los países del tercer mundo, invierten sólo 3 dó-
lares por año, una cifra simplemente ridícula, si consi-
deramos que los países del tercer mundo son justamente -
los que tienen que recobrase de un atraso mayor. Com-
probamos también que estos países invierten 0.35 % de su
producto en desarrollo tecnológico, cifra seis veces me-
nor que el promedio mundial.

Es de notarse en los cuadros anteriores, la aportación en los gastos destinados a la investigación y desarrollo de nueva tecnología por parte de los países considerados subdesarrollados es casi nula, todo ésto porque están más preocupados por subsistir que en progresar y los países que tienen recursos abundantes no han cumplido con realce sus objetivos, destacando el hecho que no han madurado política, social y económicamente sus gobernantes y pueblos.

Evidentemente, la empresa que aspira al mercado mundial debe compartir las deficiencias del aparato industrial nacional. Sin embargo, también debe tener la capacidad de lograr la excelencia en su giro para poder dar el brinco fijado, convertirse en E.M. Debe aprovechar al máximo las cualidades de su gobierno y por ese medio penetrar y proyectarse al mundo.

Cabe recordar, como se mencionó en párrafos anteriores, que no debe estar sujeto a la compra de tecnología. Desde el momento mismo de la idea, debe enfocar sus esfuerzos a producir su propia tecnología o promover, como lo efectúan actualmente las corporaciones.

La última opción es el espionaje, un medio muy

eficaz pero poco ético, permite contar con tecnología de punta muchas veces antes que la competencia. Por cuestiones personales y dado que la considero inmoral no la acepto.

SECCION C. TIENE QUE CONOCER.

2.8. ASPECTOS TRIBUTARIOS.

Antes de decidirse en qué país exportar o invertir es conveniente conocer los aspectos tributarios a nivel nación y de organismos regionales e internacionales.

En varios países se observan estímulos o reglas para fomentar la inversión, así como barreras que limitan e impiden el libre comercio

Definir un régimen fiscal que sea justo para la empresa, que fomente la inversión y que no discrimine al trabajo frente al capital, no es sencillo, lograrlo no puede surgir de la noche a la mañana, sino que debe ser un proceso paulatino, ojalá ya probado en otras latitudes, pero sobretodo flexible que permita adecuarlo a los resultados.

En el siguiente cuadro se presentan varios países que tienen cargas fiscales menores, tratándose de ganancias de capital:

P A I S	IMPUESTO A LAS EMPRESAS	TASAS REDUCIDAS O EXENSIONES P/ GANANCIAS DE CAP.
Australia	46	X
Bélgica	45	X (1)
Brasil	35 (2)	
Canadá	46	X
Dinamarca	40	X (3)
Francia	50	X
Alemania	56/36 (4)	
Irlanda	50	X (5)
Italia	36 (6)	
Japón	42/32 (7)	

P A I S	IMPUESTO A LAS EMPRESAS	TASAS REDUCIDAS O EXENSIONES P/ GANANCIAS DE CAP.
México	42 (8)	X (9)
Holanda	48 (10)	X
Noruega	27.8/0 (11)	X
Sudáfrica	50	X
España	35 (12)	
Suecia	32 (13)	X (14)
Reino Unido	52 (15)	X
Estados Unidos	46	X
Venezuela	50	

- (1) Las ganancias de capital por la venta de inmuebles, maquinaria y equipo, y por inversiones hechas por más de cinco años, están exentas, - - siempre y cuando los ingresos por las ventas - sean reinvertidos en ciertos activos en un plazo de tres años. Estas ganancias no pueden distribuirse.
- (2) Hay un 10% de sobrecargo en ingresos que exceden de cierta cantidad en bonos de tesorería.

- (3) Existen reglas especiales para depreciación. - Ganancias en venta de acciones que tuvieron por tres años o más, están exentas. Ganancias de capital por propiedades con antigüedad mayor de tres años, son gravables a tasas reducidas; si la antigüedad es mayor de 7 años, están exentas.
- (4) 20 % del costo de ciertos activos, puede usarse como crédito de un impuesto adicional del 5 %.
- (5) La tasa de impuesto (40 % a 60 %) depende del tiempo que se tuvo la propiedad del bien.
- (6) La tasa del 36 % se causa en adición a un impuesto local del 15 %, que es a su vez deducible.
- (7) A los accionistas se les permita un crédito de 12.8 % o 6.4 % de los dividendos recibidos contra su impuesto personal.
- (8) Las ganancias de capital se ajustan por la inflación en el caso de ventas de acciones e inmuebles. A partir de 1983 los dividendos paga-

dos son deducibles.

- (9) Se tienen incentivos por inversiones en zonas y actividades prioritarias.
- (10) Las ganancias de capital se gravan como ingreso normal. Sin embargo, las ganancias de capital de ciertos tipos de inversión en acciones están exentas.
- (11) Los dividendos son deducibles para efectos del impuesto sobre la renta federal, pero no para el local. Existen reglas especiales para ganancias provenientes de venta de inmuebles.
- (12) Existen reglas especiales para las ganancias de capital provenientes de activos fijos necesarios para el negocio. Si las ganancias se reinvierten, están exentas.
- (13) Los dividendos hasta de un 10 % de las mismas acciones, son deducibles por un período de 20 años, hasta un monto que no exceda lo pagado por las acciones.

(14) Las ganancias por venta de inmuebles, pueden in
dexarse parcialmente por inflación. Reglas es-
peciales se aplican a las ganancias en venta de
ciertos valores.

(15) En 1984 se estableció una reducción gradual del
impuesto sobre la renta, hasta llegar al 35 %.

Siendo U. S. A. el principal país con quien Mé-
xico mantiene relaciones comerciales, es necesario cono-
cer las modificaciones y reformas fiscales de los Esta-
dos Unidos de Norteamérica.

Constantemente U.S. A. modifica sus leyes fisca
les y el año de 1987, no fue la excepción de estas refor-
mas, de las cuales podemos enunciar las siguientes:

- "El crédito fiscal extranjero (foreign Tax Crea-
dit)... es restrictivo a partir de 1987 en cuan-
to a su monto y complicado manejo", haciendo po
co costeable las operaciones en México que pro-
ducen un alto pago del I.S.R." (EF Nov. 86, - -
pag. 8).

- "Las reglas para determinar la fuente de ingre--

Interno Bruto (PIB) por país. Los períodos de estudio varían conforme al país seleccionado - y de acuerdo a los objetivos particulares de - las empresas.

- La tasa de crecimiento industrial, en especial de los subsectores de la industria manufacturera: bienes de consumo no duradero; bienes intermedios y bienes de consumo duradero.

- La tasa global de inversión.

- La política fiscal y las finanzas públicas.

- Estabilidad de precios e inflación.

- Balanza de pagos y comercio exterior.

Y referente al estudio de la evolución de la situación social que se examinará:

- La población económicamente activa y en qué profesiones se distribuye, desempleo y subempleo, tasas de crecimiento, etc.

- Distribución del ingreso nacional.

- La educación.

- La vivienda.

Estos estudios generan la información adicional necesaria para la toma de decisiones, pero siempre se estará al tanto de las situaciones políticas y financieras en el mundo y el país anfitrión.

SECCION D. COMO LOGRARLO.

Conjugando todos los puntos anteriores para obtener la transformación.

2.10. LA PLANEACION.

La planeación es la base fundamental para la introducción al entorno multinacional, la cual será enfocada para que en unión de todos los elementos de la empresa puedan lograrse las metas y objetivos trasados.

Para poder anticipar y si es posible modificar

el futuro en vez de estar sujetos a los acontecimientos, la empresa multinacional emplea dos tipos de planes, toda vez que: desean emplear sus recursos de manera más redituable y productiva, ansían explorar nuevas oportunidades mundiales para la obtención de mayores utilidades, - reducir las amenazas y los peligros de riesgo y lograr una mayor eficiencia.

Como había mencionado anteriormente la empresa multinacional emplea al igual que la empresa nacional - dos tipos de planeación, éstos son a corto plazo y a largo plazo, o bien planeación táctica y planeación estratégica. Adecuarse a esta terminología y comprenderla, sin duda le aportará grandes beneficios.

La planeación estratégica contempla asuntos como las orientaciones y los objetivos de la entidad en el futuro, en tanto que la planeación táctica es un plan detallado para su presupuestos de acción no mayor de un año.

La planeación estratégica ayuda a la empresa -- multinacional a adoptar mejores decisiones sobre complicados problemas internacionales, como por ejemplo: ¿Cómo, dónde, y hasta qué punto ampliar los compromisos in-

ternacionales en fondos, tecnología y personal? ¿Se debe entrar o no en una nueva región del mundo? ¿Dónde instalar o adquirir nuevas plantas manufactureras? ¿Dónde y hasta qué punto había de ampliar las plantas existentes? ¿Qué nuevos productos convendrá comercializar en los diversos países y hasta dónde habría que cambiar las combinaciones de comercialización y productos en ellos? ¿Qué fuentes de fondos utilizar para las operaciones mundiales? ¿Qué programa de desarrollo gerencial emprender? -- etc.

Es usual que las Empresas Multinacionales utilicen un período de 5 años para hacer proyectos y presunciones coherentes a propósito del mundo en general, y de los ambientes nacionales en particular, los acontecimientos políticos, las políticas gubernamentales y las variables económicas, como: el incremento del producto nacional bruto, las tendencias inflacionarias, la estabilidad de la moneda, la producción industrial y los factores competitivos recíprocos en los distintos países.

De acuerdo a las situaciones que imperan en la empresa, ésta utilizará los lapsos de tiempo que mejor satisfagan sus objetivos, como puede ser que una empresa electrónica destine un lapso de tiempo mayor para orien-

tación tecnológica y un tiempo menor para el resto de su planificación.

La planeación estratégica la realizan los altos gerentes de la empresa multinacional y sus principales unidades, se refiere a la formulación de los objetivos mundiales de la empresa, y a las principales estrategias - y programas tendientes a lograr sus objetivos en un lapso determinado; así mismo puede estar en contraste con - la planeación tática desde el punto de vista de la participación gerencial, de la dimensión temporal, de su - contenido y de otros muchos aspectos.

La planeación tática es más detallada que la - planificación estratégica, se ocupa de los problemas actuales e inmediatos, es más operacional y atañe plenamente a todos los niveles de gerencia; requiere de datos contables para realizar las proyecciones de los presupuestos de operación y exigencias de dinero para cada división y cada subsidiaria del extranjero; atiende asuntos como - planes de producción, movimientos de materiales, redacción de inventarios, construcción de instalaciones, sustitución de maquinaria, obtención de mano de obra y capacitación de ella y la distribución y venta de productos.

Con todo ésto, la planificación debe determinar las oportunidades para favorecer el desarrollo, el crecimiento y las ganancias de la empresa. Entre estas oportunidades se cuentan la expansión hacia nuevos mercados con los productos existentes, la creación de productos nuevos o el mejoramiento de los antiguos para hacer frente a la demanda anticipada y superar a los competidores, la revisión de los programas de marketing, la instauración de nuevas plantas y la expansión y modernización de los medios de producción, además de comprender la adquisición de compañías del extranjero.

SECCION E.

2.11 SELECCION DEL MERCADO Y MEDIO DE PENETRACION.

Antes de dar el último paso para entrar de lleno al comercio internacional, la empresa debe elegir correctamente el mercado al que ofrecerá sus productos o servicios.

La selección del mercado debe realizarse en un estudio dividido en dos etapas, la primera, descubrir - todas las alternativas posibles y, la segunda, analizar

y valorizar los criterios relevantes para tomar la decisión óptima.

Las alternativas de elección del mercado, se enfocan a:

- Necesidades que se han de cubrir.
- Modo de atenderlas.
- Clientes a los que se dirige.
- Canales de distribución.
- Zonas geográficas en las que actuar.
- Número de alternativas a elegir.
- Grado en que se va a ofrecer cosas distintas en cada alternativa.

Al descubrir las alternativas viables, entra el momento de la segunda etapa del estudio, el análisis y la valoración de las mismas, para tal efecto existen criterios para evaluarlas como:

- Rentabilidad y riesgos.
- Evolución de los costes.
- Competencia.
- Estabilidad.
- Urgencia y rapidez.

- Recursos de que dispone.
- Facilidad para comunicar la oferta.
- Imagen.
- Características de los clientes.
- Potencialidad del crecimiento futuro.
- Deseos de la dirección.

Una vez terminado el estudio y obtenido el mercado a invadir, es conveniente segmentar el mercado elegido, ya segmentado procede al diseño de la estrategia comercial para cada segmento.

Cuando el mercado ha sido escogido el siguiente paso es la comercialización del producto y la entrada de este último al nuevo mercado. Existen dos formas comunes para este propósito, la publicidad y las promociones, debiendo aprovechar los canales de distribución disponibles.

Estos dos caminos son semejantes en su finalidad, aumentar las ventas, pero los medios en los que se basan son diferentes como se aprecian en el siguiente cuadro:

CARACTERISTICAS COMPARATIVAS ENTRE LOS MEDIOS
DE ACCION COMERCIAL

Publicidad

Promociones

Hace marca

No hace marca

Pone énfasis en las venta
jas del producto.

Pone el énfasis en
el precio.

Permite un alto grado de
control por parte del di-
rectivo comercial de la -
empresa fabricante.

Implica un bajo gra
do control por par-
te del directivo de
la empresa fabrican
te.

Actúa primordialmente so-
bre el consumidor final.

Actúa primordialmen
te sobre el canal -
de distribución.

Constituye una estrategia
de tirar al producto -
(pull)

Constituye una es--
trategia de empujar
el producto (push)

Surte efecto a medio y --

Surte efecto a cor-

largo plazo.

Inversión que debe finan-
ciarse.

Requiere una planifica-
ción mas a largo plazo,
transcurre más tiempo en
tre el momento en que se
decide llevar a cabo una
acción y el momento en
que la misma llega al pú-
blico objetivo.

to plazo.

Los gastos que pro-
voca se suelen pa-
gar con los resulta-
dos de la misma pro-
moción, casi en el
acto.

Se puede poner en -
marcha a corto pla-
zo, con menos prea-
viso y menos tiempo
entre la decisión -
de llevarla a cabo
y su ejecución.

Si es acertada la elección se cumple con uno de los objetivos de la organización, y con los satisfacto- res que entrega para cubrir una necesidad de la comuni- dad. Pero, si la decisión resulta errónea, será muy di- fícil corregir el camino que se planteó en la estrategia de la empresa, "pues es más fácil modificar el presupue- to publicitario o la calidad de los artículos que cam-

biar el mercado". Vincent Font. Pascual V3 Enciclopedia
Emp. P-1.

C A P I T U L O

III

3.1. ORGANIZACIONES INTERNACIONALES.

Las dificultades e incertidumbres a las que se enfrenta la empresa aumentan considerablemente cuando trata de estimar las variables y las restricciones en el mercado mundial. El entablar relaciones de carácter político, comercial, legal, económico, social, cultural, científico, educacional y de táctica gubernamental en diversos países, ocasiona una infinidad de problemas y de situaciones embarazosas entre negociantes. Para poder enfrentar y tratar de solucionar estas divergencias existen en el ámbito mundial organismos que influyen en todo tipo de intercambios, los cuales establecen reglas y códigos a seguir.

Actualmente, la principal organización internacional es la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

esta Organización es una asociación de Estados, los cuales se comprometen a mantener la paz y la seguridad internacional y a cooperar en el establecimiento de las condiciones políticas, económicas y sociales para lograr una coexistencia pacífica. No interviene en asuntos esenciales de jurisdicción interna de los estados.

La O. N. U. se encuentra, por decirlo así, dividida en:

Asamblea General:

Principal foro mundial para discutir y hacer recomendaciones sobre las cuestiones que afectan la paz y la seguridad internacional, sin embargo no tiene autoridad para hacer acatar sus decisiones, ya que sólo tiene fuerza moral, toda vez que está supeditada a las decisiones del Consejo de Seguridad.

La Asamblea General tiene seis comisiones principales: 1) Política y Seguridad y, Política Especial; 2) Asuntos Económicos y Financieros; 3) Asuntos Sociales, Humanitarios y Culturales; 4) Administración Fiduciaria; 5) Asuntos Admi--

nistrativos y de Presupuesto y, 6) Asuntos Jurídicos.

Consejo de Seguridad:

Órgano supremo de la ONU, su principal función es mantener la paz y la seguridad, y está controlado por las grandes potencias.

Consejo Económico y Social:

Sus esfuerzos están enfocados sobre asuntos económicos, sociales, culturales, de educación y salud y de promoción de derechos humanos, estimulando la cooperación entre las naciones.

Consejo de Administración Fiduciaria:

Creado para la protección de los habitantes de territorios no autónomos.

Corte Internacional de Justicia:

Órgano Jurídico de la ONU.

Secretaría:

Compuesta por el secretario general, que es el principal funcionario administrativo de la ONU.

Existen además, otros organismos intergubernamentales vinculados a la Organización de las Naciones Unidas mediante acuerdos especiales. Estos organismos son autónomos. A continuación se enuncian algunos:

Auerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

El GATT funciona como un tratado multilateral que establece un código de conducta común para el comercio internacional y las relaciones comerciales. Es además, un foro de negociación y consulta para superar problemas comerciales y reducir barreras arancelarias.

Banco Mundial.

Compuesto por tres instituciones: el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, la Asociación Internacional de Fomento, y la Corporación

ción Financiera Internacional, tienen el objetivo común de coadyuvar a la elevación de los niveles de vida en los países en desarrollo, encauzando recursos financieros de los países industrializados hacia los países subdesarrollados.

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), tiene como propósito proporcionar recursos y asistencia técnica para promover el desarrollo económico en los países más pobres. Los préstamos que otorga el BIRF tienen un período de gracia de cinco años, son reembolsables durante un plazo de 20 años o menos y tienen tasas de interés bajas.

Asociación Internacional de Fomento (AIF), su finalidad principal es la de prestar asistencia financiera a los países más pobres y en condiciones que suponen una carga menos pesada para su balanza de pagos que los préstamos del BIRF. Se concentra en los países que tienen un PNB per cápita inferior a quinientos veinte dólares anuales. Los créditos de la AIF se conceden sólo a gobiernos, tienen período de gracia de 10

años, plazos de vencimiento de 50 años y ningún cargo por intereses.

Corporación Financiera Internacional (CFI), su función consiste en contribuir al desarrollo económico de los países miembros, promoviendo el crecimiento del sector privado y ayudando a movilizar capital externo e interno para ese fin.

Fomento Monetario Internacional (FMI)

Sus objetivos oficiales son: promover la cooperación monetaria-internacional, la expansión del comercio internacional y la estabilidad de los sistemas cambiarios; colaborar para establecer un sistema de pagos multilaterales; y aliviar cualquier desequilibrio grave en la balanza de pagos de sus miembros, poniendo a su disposición los recursos del Fondo bajo garantías adecuadas. Normalmente el Fondo exige a los países prestarios que se comprometan a cumplir una serie de metas, éstas incluyen la reducción del déficit de los gastos del gobierno, de la expansión del crédito (inflación) y de los salarios reales y aumentos en los precios internos

de ciertos productos.

Además de estos organismos existen otras organi-
zaciones vinculadas con la ONU de menor importancia, de
las que solamente enunciaré algunas:

- Agencia Internacional de Energía Atómica (AIEA).
- Organización de las Naciones Unidas para la A--
gricultura y Alimentación (FAO)
- Organización de las Naciones Unidas para la Edu-
cación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Organización Mundial de la Salud (OMS)
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Co-
mercio y Desarrollo (UNCTAD)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia -
(UNICEF)
- Organización de las Naciones Unidas para el Des-
arrollo Industrial (ONUDI)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarro-
llo.

También existen organizaciones económicas, mili-
tares y de integración regional, entre las más importan-
tes se encuentran:

- Comunidad Económica Europea (CEE)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Consejo de Asistencia Económica Mutua (CAME-
CAMECON)
- Organización del Tratado del Atlántico Norte -
(OTAN)
- Pacto de Varsovia.
- Asociación Internacional de Investigación para
la Paz.
- Comunidad Británica.
- Grupo de los 77 (Tercermundistas no alineados)
- Internacional Socialista.¹

3.2. TIPOS DE FINANCIAMIENTO.

Dada la amplia gama de posibilidades o variaciones para la elección de un financiamiento en un marco mundial, la empresa multinacional, se haya ante la problemática de seleccionar las fuentes y formas de financiamiento, que le rinda un mayor beneficio.

La compañía multinacional al formular su estrategia de financiamiento deberá tratar de unificar sus exigencias monetarias de acuerdo a las fuentes de fondos,

financiamiento y necesidades operativas del negocio, procurando obtener créditos al menor costo posible y teniendo en cuenta su estructura de capital. También debe de considerar los aspectos particulares, respecto al financiamiento a seleccionar, según las grandes diferencias - en la disponibilidad de fondos y modo de financiar en - los distintos países, lo mismo que las discrepancias impositivas, monetarias y demás controles gubernamentales, los riesgos de devaluación monetaria e inflación y otros factores, por ejemplo, en algunos países los créditos impositivos y moratorios impositivos inciden sobre la reinversión de ganancias, así como en otros, los controles de cambio restringen el movimiento de fondos.

La empresa multinacional cuenta con una amplia gama de formas y fuentes de fondos entre las que puede elegir: 1) internas o externas; 2) deudas o títulos; 3) a corto, mediano o largo plazo; 4) del país de origen o extranjero, y; 5) organismos internacionales y nacionales o mercados internacionales.

Los fondos internos son los generados por la misma empresa, ya sea, por la desvalorización o la retención de las ganancias; las fuentes externas comprenden las deudas y los fondos obtenidos mediante la emisión

de títulos; las deudas pueden ser por empréstitos a través de sobregiros, cartas de crédito, crédito de proveedores, letras de cambio, pagarés, etc., a corto, mediano o largo plazo. Conocer los tipos de financiamiento y la diferencia entre éstos es esencial, ya que al distinguir donde está el riesgo se sabe en donde se localiza el costo. Asimismo, en los mercados internacionales se encuentran los del Eurodólar, Euromonedas y Eurobonos, siendo los dos primeros una fuente de fondos a corto y mediano plazo, mientras que el mercado de capital (Eurobono) es una fuente importante a mediano y largo plazo.

En naciones en desarrollo las fuentes privadas de financiación son más reducidas y costosas porque el sistema bancario, otras instituciones financieras y los mercados de capital, están menos evolucionados en comparación con los sistemas de los países desarrollados. Sin embargo, los bancos de fomento suministran financiación para proyectos industriales de máxima prioridad. Además, son fuentes importantes de la financiación, los organizadores internacionales y regionales, especialmente las tres instituciones que constituyen el Banco Mundial (BIRF, CIF y AIF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos organismos fueron tratados en el punto 3.2.

Como se puede observar la empresa multinacional dispone de fondos, en su país de origen, en el exterior y en el mercado internacional. La casa matriz puede suministrar, - de hecho lo hace -, diversos tipos de fondos, como: hipotecarios; proporcionar materia prima a precios más bajos, desplazar utilidades, etc.

Es importante señalar que, las tasas de interés de los diferentes tipos y formas de financiamiento influyen en la toma de decisiones sobre la cual es la menos costosa y más conveniente. Por lo que resulta provechoso conocer las tasas operantes en otros lugares del mundo y como funcionan las tasas internacionales.

Cuando existe cierta incertidumbre de que un prestatario no pueda satisfacer su deuda, contraída por una transacción, por alguna regulación del gobierno local. Este riesgo se denomina riesgo político, riesgo país o riesgo soberano, e influye sobre el tipo de interés exigido. Las diferencias en los tipos de interés reflejan el riesgo soberano de países diferentes, oscilan entre 0.12 % y 2 %. Lógicamente, el país considerado de menor riesgo es grabado con una prima de riesgo de soberanía más pequeña; siendo un interés más bajo sobre la misma moneda, supongamos dólar, en Suiza que en

México que es un país menos estable. Lo que origina en caso de alguna transacción el pago de una prima sobre el tipo de interés.

Además de los fondos conseguidos en el interior, las filiales nacionales pueden obtener capital de las instituciones financieras locales, de los mercados de capital y de otras filiales en concepto de crédito. En algunos países las filiales nacionales pueden conseguir asistencia financiera especial, como asignaciones directas para cubrir, hasta un determinado porcentaje de los gastos totales, créditos a bajo interés y exenciones y moratorios impositivos para proyectos que se ajusten a los planes de desarrollo nacionales.

3.3. TRANSFERENCIA DE FONDOS.

Cuando una empresa tiene sucursales o filiales, cuenta con un camino más para financiarse, la transferencia de fondos, ésta se puede dar en efectivo o por valoración de mercancías o servicios otorgados por la matriz y/o subsidiaria.

La transferencia de fondos interna entre una empresa matriz y sus subsidiarias, permiten a ésta el aumento al máximo de sus ganancias globales, evadiendo muchos controles impuestos - establecidos por las leyes nacionales - de cada país. Entre las formas que pueden adoptar estas transacciones internas figuran las siguientes: 1) Localización de las ganancias en una subsidiaria sita en un país con tasas impositivas bajas (y, a la inversa, restricción de las utilidades allí donde los impuestos son altos), con lo cual se reduce la carga impositiva total que soporta una empresa sobre sus operaciones mundiales; 2) Retiro de fondos de determinada subsidiaria (por ejemplo: cuando su país de radicación fija límites a la repartición de ganancias o se espera que devalúe su moneda, acumulando pérdidas de divisas) mediante el aumento de los precios de las mercancías que le venden otras filiales que integran la red multinacional, o bien, la compañía matriz; 3) Financiación de una subsidiaria mediante la reducción de los precios de las mercancías que le venden otras filiales a la matriz. Otras formas de valorización de transferencia comprenden el escamoteo de la asignación de costos conjuntos o gastos generales fijos (como los de exploración, investigación y desarrollo, publicidad) y la sobrevaluación de la planta y equipos utilizados para instalar o ampliar un estable-

cimiento en el extranjero. La diversidad en el grado de posesión de las subsidiarias es un punto importante para conocer cantidad y qué técnicas de valorización utilizará la empresa que generalmente son usadas en los países en vías de desarrollo.

Las valorizaciones pueden ser tan incongruentes como el aumento al valor de las importaciones que obtiene con una filial o matriz (se dan de acuerdo a las necesidades y políticas de la matriz) o la disminución de los precios de exportación. Esta situación es conforme al problema al que se enfrenta la empresa y el grado de complejidad. Con esta valorización de transferencia se explica el porqué algunas subsidiarias extranjeras puedan funcionar con números rojos varios años y, sin embargo, continuar misteriosamente en actividad.

Los precios de transferencia sobre las ventas de bienes dentro de la empresa multinacional son fundamentales debiendo observar ciertas consideraciones para determinarlos, como son:

- Actitudes y disposiciones existentes en el país de origen y en el que sitúa.

- Precios de la competencia internacional y local.
- Medidas antidumping.
- Impuestos aduaneros.
- Cuotas de importación.
- Concesión de licencias y otras restricciones.
- Inflación local.
- Posibilidad de devaluación de la moneda.
- Obstrucciones a la repatriación de las utilidades.
- Requerimientos de contenido y diseño de locales y.
- Legislaciones antimonopolista.

Estas consideraciones tienen que guardar relación con las políticas de producción, logística y marketing de la empresa multinacional.

5.4. POLITICA FINANCIERA.

El ambiente inflacionario en que vivimos, ha hecho que el ajuste en el tiempo y la conveniencia en minimizar la necesidad de obtener capitales durante este tiempo, tenga un mayor interés. Así mismo conocer si los costos de financiamiento tendrán niveles más bajos o

más elevados en un futuro cercano, o si las tendencias - que imperen actualmente se mantendrán constantes en los próximos años. Resolver este problema influirá considerablemente en los costos, las cantidades y los tipos de capitales obtenidos por la empresa.

Ante la inflación: los cambios en las necesidades de activos se amplifican por los niveles crecientes de los precios; asimismo, al analizar las utilidades en perspectivas a partir de los niveles de capital, debe entenderse que los precios de activos similares de capital aumentarán considerablemente en los años próximos; además, resulta extraordinariamente difícil conseguir la cantidad necesaria de fondos, siendo crucial el problema de la planificación para enfrentarse a la liquidación de las obligaciones de vencimiento; estos puntos son importantes y se deben tomar en consideración al planear las necesidades de la empresa.

Así como la utilización de las distintas técnicas de análisis y diagnóstico y los métodos de evaluación de proyectos, sirven para un aprovechamiento eficaz de los recursos monetarios de la empresa. Las nuevas técnicas y patrones de financiamiento surgen ante el creciente nivel de inseguridad en las economías, en virtud

que las incertidumbres ante el futuro han aumentado, acrecentando con ello la importancia de una oportunidad adecuada en el financiamiento.

Una empresa debe aprovechar las condiciones favorables en el mercado de obligaciones o acciones, aunque tenga una razón límite de endeudamiento, pudiendo desviarse de tal límite en cierta medida en un año determinado. Análogamente, incluso si tiene una razón límite de deuda a largo plazo sobre deuda a corto plazo puede desviarse de ese límite si las condiciones del mercado así lo aconsejan. Esto es, si algún factor, pongo de ejemplo la tasa de interés a corto plazo, disminuye de 12 a 8 % y los pasivos financieros a largo plazo de la empresa se encuentran en un límite no peligroso para la solvencia de ésta, además de encontrarse con problemas de tesorería en un determinado período, bien podría utilizar deudas a corto plazo para remediar ese mal.

Hacer frente a las incertidumbres y problemas antes mencionados, no es cosa de magos, la empresa por mediación de su administración financiera es la encargada de enfrentarlos, y ésta deberá considerar los patrones cíclicos en los costos de financiamiento, y luego examinar la naturaleza de las políticas monetarias y fis-

cales, prestando particular atención a las implicaciones de estas políticas sobre los patrones futuros del financiamiento externo.

Los patrones que generalmente se utilizan para las proyecciones de financiamiento son:

- a) Patrones históricos y fluctuaciones de las tasas de interés.

Las tasas de interés se expresan en porcentajes y representan el costo del dinero. Como cualquier otro precio, el valor del dinero viene determinado por las leyes de la oferta y la demanda. En otras palabras, cuando la demanda de fondos supera a la oferta de fondos, los tipos de interés aumentan y viceversa. El objetivo de esta técnica es mostrar el índice en la disponibilidad de fondos. Un período de altas tasas de interés refleja escasez de dinero, lo que a su vez se debe a una restricción de la reserva de los bancos comerciales, así como las bajas tasas de interés repercuten en una abundancia de dinero.

- b) Costo de los diferentes tipos de financiamiento en el tiempo.

Las tasas de interés varían constantemente en el transcurso del tiempo, esta variación por lógica está representada por los diferentes tipos de financiamiento, costos relativos de la deuda, acciones preferentes e instrumentos contables. Se podrá apreciar al realizar estos estudios, - que las tasas a corto plazo varían con mayor rapidez y fluctúan más que las tasas a largo plazo.

- c) Patrones Característicos del Costo del Dinero.

El costo de los fondos derivado de instrumentos de capital contable puede calcularse mejor a través de los rendimientos esperados sobre el capital contable. Para comprender su comportamiento debe analizarse el comportamiento de las utilidades, los dividendos y los precios de las acciones.

- d) Pronósticos Sobre las Tasas de Interés.

Dentro de este marco de la situación económica y financiera, los patrones y los pronósticos de las tasas de interés a corto plazo, pueden analizarse por el uso de cuentas de flujo de fondos.

En tanto, muchas predicciones a largo plazo exigen que las tasas altas no disminuyan y sólo admiten declives moderados y de corta duración.

El requisito básico de una buena administración financiera es la capacidad para formar juicios correctos acerca de las condiciones económicas y financieras futuras que afectarán la oportunidad del financiamiento y las formas y fuentes de financiación que se usen.

3.5. MERCADO CAMBIARIO.

La implicación de las empresas en los mercados de divisas se originan a través del intercambio comercial entre países y la inversión en el exterior.

El intercambio comercial, incluye entre otras cosas, los pagos o cobros según sea el caso, por el cum-

plimiento de obligaciones. La inversión en el exterior cubre las aportaciones o retiros de efectivo.

Estos son elementos que comprenden el manejo de monedas distintas al de su país, haciendo que no sólo se preocupe la empresa por el ingreso y egreso sino que la transacción se haga al tipo de cambio, o precio de moneda, más ventajoso posible.

Este es el momento en que el tipo de cambio o valor de las monedas toma un papel preponderante en las transacciones de la empresa, pues depende en gran medida que obtenga pérdida o utilidad al término de la operación, como podemos ver en el siguiente ejemplo:

Cuando una empresa, alemana exporta su producto a un país extranjero, Estados Unidos de Norteamérica, ambos necesitan divisas. En efecto, la empresa alemana deberá pagar a sus empleados y proveedores nacionales en marcos alemanes. Por otra parte, los consumidores de bienes y servicios en Estados Unidos disponen en primera instancia de dólares para realizar los pagos correspondientes. Al momento de saldar las cuentas entre estas empresas, encontramos dos posibilidades: El exportador alemán puede facturar al importador estadounidense en

marcos alemanes o en dólares.

1. Si factura en marcos alemanes el importador deberá vender dólares norteamericanos a cambio de marcos alemanes.
2. Si factura en dólares, el exportador deberá vender dólares norteamericanos a cambio de marcos alemanes.

Suele suceder que en los países que tienen monedas débiles utilicen una tercera moneda con mayor aceptación que su propia moneda, tal es el caso de México.

Similar problema se presenta en las inversiones en el extranjero, pues no sólo implica la adquisición de activos y aportaciones en divisas, sino también la generación de deudas en moneda extranjera y la repatriación de divisas.

Estas son situaciones que crean exposiciones de riesgo cambiario, es decir, que toda operación realizada por la empresa con una divisa extranjera, se verá afectada por cualquier movimiento en el precio de dicha moneda, originando asimismo una fluctuación en el valor de las o

peraciones exteriores de la empresa.

La exposición de riesgo cambiario suscita la adopción de un equilibrio monetario, manteniendo un tope en la cantidad de divisas ubicadas en caja, bancos, cartera y pasivos, para protegerse de posibles pérdidas u obtener ganancias extras.

Manejemos un ejemplo ampliando el caso anterior:

La empresa alemana realiza la venta de uno de sus productos por 475,000 marcos alemanes a tres meses, el tipo de cambio al realizar la venta es de 1.90 marcos alemanes por dólar y al finalizar el plazo es de 2.00 marcos alemanes por dólar, como se aprecia, existe una diferencia de 0.10 marcos alemanes en el tipo de cambio inicial y el final del dólar, que al valorizar equivalen a $475,000 \div 1.90 = 250,000$ Dls. y $475,000 \div 2.00 = 237,500$ Dls. al restar resultan 12,500 Dls. de utilidad. En caso contrario, si el tipo de cambio inicial es a 2.00 marcos alemanes por dólar y el tipo de cambio final es de 1.90 marcos alemanes por dólar, encontramos una pérdida de 12,500 dólares.

Esta situación provoca que se tome en considerada

ción el concepto de equilibrio monetario, el cual lleva a establecer una paridad de cambio, recalcando que manter posiciones largas de divisas extranjeras permite a la empresa un desahogo cuando cumple con sus obligaciones a corto plazo.

Los altos funcionarios de la empresa deben estar al tanto de las fluctuaciones de las monedas de mayor uso y de los países donde tengan comercio, para estar preparados ante la posibilidad de un aumento o una disminución del valor de las divisas extranjeras según corresponda el caso de derecho u obligación: específicamente, en los países cuyas monedas tienen probabilidades de bajar, se tiende a obligar a las subsidiarias a que sigan las políticas que se dan a continuación:

1. No tener nunca efectivo ocioso y en exceso. Si se acumula efectivo se debe utilizar para adquirir inventarios u otros activos reales.
2. Tratar de no conceder créditos comerciales excesivos o por períodos muy extendidos. Si no es posible evitar las cuentas por cobrar, se deben requerir intereses suficientemente altos para compensar la pérdida del poder adquisitivo de -

la moneda.

3. Siempre que resulte posible, evitar dar anticipos sobre pedidos de compra a menos que el vendedor pague una tasa de interés sobre esos anticipos desde el momento en que la subsidiaria - el comprador - los paga, hasta el momento de la entrega del pedido, a una tasa suficiente para cubrir la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

4. Tomar en préstamo fondos en moneda local de bancos u otras fuentes, siempre que esos fondos puedan obtener una tasa de interés no más alta que las que prevalecen en el país de origen, ajustada a la tasa esperada de devaluación en el país extranjero de que se trate.

5. Esforzarse por adquirir materiales y suministros sobre la base de crédito comercial, en el país en que funciona la subsidiaria y extender la fecha final de pago tanto como sea posible.

En un país en el que se espera una revaluación de la moneda, se deberá aplicar las normas opuestas. -

Todas esas políticas van encaminadas hacia una posición de equilibrio monetario en la que la empresa no es un deudor monetario ni acreedor monetario.

Los mercados de Euromonedas y Eurodólares han estimulado la constitución de depósitos o el otorgamiento de préstamos de otras monedas, además de la moneda realmente disponible o necesitada, para la defensa contra las fluctuaciones cambiarias. Así, por ejemplo, en una empresa que básicamente necesita marcos puede que, en vez de ello, se decida por dólares estadounidenses. Si hace esto último, a continuación tiene que vender los dólares a cambio de marcos, que es la moneda que necesita. De la misma forma, es posible que algunos tenedores de dólares estadounidenses prefieran mantener su dinero en francos suizos; por lo que harán, por consiguiente, será cambiar los dólares por francos suizos en el mercado de divisas y constituir con estos últimos un depósito en Suiza. Estas transacciones financieras no obedecen a una subyacente importación o exportación de mercancías.

Por último la dirección financiera deberá estar al tanto de la paridad en el futuro respecto a las monedas con que comercia, evitando retener una gran cantidad de divisas propensas a devaluarse y procurando mantener

un nivel elevado de los que se encuentre a punto de revaluarse. Para lo cual se deben observar los factores que se presentan en el siguiente cuadro:

FACTORES QUE DETERMINAN LA APRECIACION O LA
DEPRECIACION DE UNA MONEDA.

La moneda se aprecia si:

- La balanza comercial se salda con superávit.
- Entran en el país capitales extranjeros.
- Se reduce la tasa interna de crecimiento de la cantidad de dinero.
- El público desea guardar una parte mayor de sus ahorros en esa moneda.

La moneda se deprecia si:

- La balanza comercial es deficitaria.
- Se exportan capitales al exterior.
- Aumenta la tasa de crecimiento de la cantidad de dinero.
- El público deja de conservar sus ahorros.
- La tasa de inflación es mayor que la de los otros países.

Se reduce la inflación
más que en los demás -
países.

Estos factores aumentan -
la demanda de esa moneda
o reduce su oferta.

Estos factores aumentan -
la oferta de esa moneda -
o reduce su demanda.

3.6. BALANZA DE PAGOS.

Conocer el funcionamiento de la balanza de pagos, es mantenerse al tanto de los posibles ajustes en la economía de los países en estudio, para ofrecer un punto de partida óptimo, en la toma de decisiones, que dará a la inversión su destino final.

La balanza de pagos es un informe de las transacciones realizadas, en un período determinado, regularmente un año, entre naciones con respecto a la situación de un país ante otro u otros países.

Siendo presentada como un estado de origen y aplicación de recursos, la balanza de pagos permite cono-

cer las inversiones que efectúa el país en análisis. -
Mediante esta información concede al analista la inteligencia y habilidad para detectar los cambios futuros que puede tener la nación investigada. Asimismo, muestra el equilibrio, es decir, el déficit o superávit que presenta un gobierno, con respecto a su comercio con otros países. De tal suerte que, si ocurre que un país determinado presente un enorme y serio déficit o un gran superávit, el gobierno tienda a equilibrar su posición aplicando medidas correctivas, las empresas que operen en dicho país serán afectadas por tales medidas. Presentó un ejemplo para mayor comprensión:

Comercio entre empresas mexicanas y una estadounidense. Si las transacciones que disminuyen las reservas mexicanas de dólares se asemejan a las que aumentan las reservas mexicanas de dólares, el efecto sobre las reservas oficiales será probablemente muy pequeño. Las dificultades surgirán cuando las magnitudes de estas transacciones no son iguales, acarreando consecuentemente una balanza de pagos bilateral deficitaria en el país que pierde fondos y de superávit

vit en el país que los recibe. Los ajustes pertinentes a realizar para equilibrar estas posiciones las efectúan los bancos centrales. El efecto impactante se produce en el balance neto multilateral.

Como se mencionó en el párrafo anterior, un banco central tiene varias alternativas cuando se le hacen demandas o solicitudes en materia de cambio. Estas alternativas son tres: 1) Puede limitarse a usar algunas de sus reservas de moneda extranjera; 2) Podría pagar con oro para comprar divisas; 3) Pedir prestado a otros países o al FMI - limitado por el crédito que otros están dispuestos a otorgar -. Estas acciones no representan peligro alguno si las pérdidas de reservas son temporales. Pero qué sucede si las pérdidas son continuas, - ¿Qué pasa si un país ha utilizado totalmente estos tres modos de acción? Desgraciadamente las opciones abiertas a un país en este punto no son muy numerosas ni agradables. Una opción, es devaluar la moneda. Esto puede ayudar a resolver algunos problemas haciendo las mercancías de ese país más baratas en el extranjero y las mercancías importadas más caras para el propio país. Este es el suceso que deben conocer los directivos, toda -

vez que, quien posea monedas del país que devalúa tendrá menor poder de compra internacional del que tenía antes de la devaluación. Es aquí donde se afecta directamente a la dirección financiera de la empresa, ya que si ocurre una devaluación, la empresa perderá la proporción de la pérdida de valor en sus reservas de moneda del país que ha dictado dicha política.

Caso contrario, es la posible y grave acción consistente en provocar una deflación en la economía nacional.

Las decisiones de los gobiernos respecto a conservar el equilibrio en sus operaciones, afectan las actividades financieras de las empresas involucradas, en consecuencia es vital que se esté al tanto de las acciones tomadas.

3.7. BIBLIOGRAFIA.

- 1. Guía del Tercermundo 1984-1985 :470 - 490.**

CAPITULO

IV

PROBLEMAS ACTUALES DE MEXICO

4.1. PERSPECTIVA COMERCIAL.

Las empresas mexicanas no han utilizado en forma conveniente las potencialidades que ofrece el mercado mundial, enfocándose primordialmente a la explotación de los recursos naturales, perdiendo así un sin número de oportunidades para crecer y fortalecerse.

Así es, teniendo en cuenta su posición geográfica privilegiada, no han aprovechado el principal mercado internacional, el de los Estados Unidos de Norteamérica, para exportar sus productos manufacturados explotando dicho mercado. El comercio con los USA, bien pudiera ser -- "Catapulta" para invadir los mercados internacionales apoyados por el prestigio que obtendría si sus productos fue

ran aceptados en el citado mercado. Esta posición geográfica no ha pasado desapercibida para los fuertes competidores comerciales y financieros de los Estados Unidos, en especial Alemania y Japón. Ellos han descubierto esta nueva apertura para entrar e invadir el mercado norteamericano con sus productos. Junto a la invasión de dicho mercado, también se trasgredió el mexicano y no sólo el comercio sino el aparato productivo, desplazando a las empresas e inversionistas mexicanas. Por otra parte, las empresas mexicanas para poder competir en el mercado estadounidense deberán ofrecer igual o mayor calidad de sus productos que el que dan las demás empresas extranjeras, apoyándose además en precios inferiores en comparación de productos semejantes.

En resumen, el aspecto a superar por las empresas mexicanas es la calidad, pues el precio lo está dando la inflación y devaluación que promueve el gobierno para financiarse, aunado claro está a la productividad.

4.2. SITUACION Y PROBLEMAS ECONOMICOS FINANCIEROS ACTUALES DE MEXICO.

El refrán "Es mejor crecer con dinero ajeno", no ha sido aplicado correctamente en México, pues hoy

en día está sumergido en un abismo económico financiero, que lo ha mantenido desde 1982 en una situación sombría y alarmante, debido a los graves problemas que afronta, como: endeudamiento interno y externo, déficit financiero y una inflación mayor al 100 %.

En mi punto de vista, el endeudamiento, por su magnitud, en sus dos formas, tanto interno como externo, es el principal freno para el crecimiento de la economía del país.

- DEUDA PUBLICA.

La estructura de la deuda total del Sector Público se puede dividir en dos formas, (ver cuadro 4.1.) la primera en intereses y amortizaciones de capital y - la segunda en deuda interna y deuda externa; como es de suponerse tanto la deuda interna como la externa están formadas por intereses y amortizaciones de capital y viceversa. La deuda interna proviene de los préstamos - concedidos por el Banco de México, la Banca de Desarrollo, la Banca Comercial Nacional y otros sectores. La deuda externa, compuesta por los compromisos contrai-dos con la Banca Internacional, por la cual se debe entender para este análisis las instituciones financieras

ESTRUCTURA DE LA DEUDA PUBLICA

DEUDA

INTERESES

INTERNA

BANXICO
 BANCOS COMERCIALES
 BANCA DE DESARROLLO
 OTROS SECTORES

TOTAL

AMORTIZACIONES
 DE CAPITAL

EXTERNA

BANCA
 INTERNACIONAL

CUADRO 4.1.

privadas y del estado de otros países, así como las instituciones de desarrollo internacional como con el FMI, BIRF, CIF, etc.

- DEUDA EXTERNA

Ahora pasemos a la composición de sus montos, y en primer término la deuda externa. Hasta 1985, México tenía una deuda externa de 97 mil 320 millones de dólares, equivalentes al 31 de diciembre de 1986, a \$90 billones 50 mil 196 millones (tipo controlado \$925.30 por dólar), teniendo en espera nuevos préstamos estimados en 12 mil millones de dólares hasta 1988.¹ (Ver cuadro - 4.2.)

En 1986 México se encontraba en una situación financiera paupérrima que lo empujaba, sin aparente remodio, a una insolvencia económica-financiera y a declarar la moratoria de pago. Al encontrarse su economía en decadencia, requiriendo de grandes sumas de dinero "fresco", principalmente dólares, y no poder obtenerlo debido a su situación financiera, la moratoria de pago hubiera sido declarada, siendo quizás su único camino, arrastrando al país a un caos económico, financiero y social; pese a ésto, logró reestructurar el 53 % de su deuda total,

DEUDA EXTERNA TOTAL
(Cifras en Millones)

AÑO	INCREMENTO		MONTO	
	DLS.	M. N.	DLS.	M. N.
1980	Saldo de la deuda hasta 1980		50,700'	40.912,710'
1981	24,200	22.392,260'	74,900'	69.304,970'
1982	12,700'	11.751,310'	87,600'	81.056,280'
1983	6,230'	5.764,619'	93,830'	86.820,899'
1984	3,025'	2.799,032'	96,855'	89.619,931'
1985	465'	430,265'	97,320'	90.050,196'

CUADRO 4.2.

obteniendo con ello un respiro en su solvencia para hacer frente a sus compromisos en los próximos años.² En el siguiente cuadro (4.3.) se puede apreciar los pagos -- que debe efectuar México por concepto de amortizaciones -- de capital por año de la deuda reestructurada, contando -- con dos años de gracia, es decir, dos años sin pagar capital y 20 años para cubrirla.

En base a los cuadros 4.3 y 4.4 y, de acuerdo -- a las cifras preliminares, México deberá pagar únicamente en lo concerniente a la deuda estructurada, hasta el año 2006, 204 mil 400 millones de dólares, ésto tomando en -- cuenta que las tasas de interés se mantengan estables, -- (Prima Rate y Libor) como se puede observar esta cifra es 3.5 veces mayor a la deuda mencionada original. Así mismo, se aprecia que los intereses son 2.5 veces más que el capital a pagar.^{2a}

- DEUDA INTERNA

La deuda interna pública que, según estimaciones al finalizar 1986 alcanzará un saldo de \$15 billones, por los cuales habrá de pagar intereses alrededor de \$14 billones 930 mil millones (Ver cuadro 4.5). En este problema, sucede algo insólito, ya que se está llegando al -

CUADRO 4.3

AÑO / CONCEPTO	1986	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	01	02	03	04	05	06	TOTAL
Mano de Obra	258	0	0	427	1825	2682	2682	2682	2344	1873	3448	2721	3013	3168	3658	4632	5582	5811	6091	3059	3059	58678
Materiales	258	0	0	0	0	0	0	0	513	1016	2641	1864	2954	5165	2652	2632	5582	5811	6091	3059	3059	43978
Equipos y Maquinaria	0	0	0	427	2825	2682	2682	2682	1821	257	857	857	357	0	0	0	0	0	0	0	0	14700
1983	0	0	0	227	985	985	985	985	533	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4700
1984	0	0	0	200	840	840	840	840	441	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4001
1986	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3500
1987	0	0	0	0	0	357	357	357	357	357	357	357	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2499
Alivio	0	513	1016	2611	1864	26	1168	3658	4119	4566	3200	4227	3462	(3168)	(3658)	(4632)	(5582)	5811	(6091)	(3059)	(3059)	(2630)

AMORTIZACIONES DE CAPITAL Y PAGO DE INTERESES

PERIODO DE PAGO	PAGO DE CAPITAL		PAGO DE INTERESES		T O T A L	
	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES	PESOS
1er. Sem. 1986.	1,314	1,134,294'	4,382	3,783,594'	5,696	4,917,888'
1986 a 1991	4,835	4,175,022'	5,220	45,072,109'	10,055	49,247,131'
1986 a 2006	58,420	50,445,670'	146,000	126,072,000'	204,420	176,517,670'

Fuente: Datos de "El Financiero" 2 de oct. 1986 y 29 oct. de 1986. P. 13 y 20 y P. 9

Cuadro 4.4

INCREMENTO EN DEUDA PUBLICA INTERNA

AÑO	CAPITAL			C. P. P.	INTERESES		
	DEUDA	AUMENTO	%		DEUDA	AUMENTO	%
1982	2.627,800'			46.12	417,600'		
1986	15.000,000'	12.372,200'	470.8	95.33	14.930,314'	14.512,714'	3.475

Cuadro 4.5

momento en que el gobierno deba pagar más de lo que obtiene, ya que "durante el segundo trimestre de 1986 el gobierno federal tuvo que colocar \$7 billones 129 mil 445 millones en un nuevo endeudamiento para cubrir su gasto; sin embargo, entre amortizaciones e intereses se vio obligado a pagar \$7 billones 354 mil 088 millones"³. Aunque el importe de la deuda interna es enorme, las devaluaciones del peso sobre el dólar hacen que pierda importancia al compararse con la deuda externa, como se podrá apreciar al hablar del costo financiero y la amortización inflacionaria.

Es importante mencionar, referente al cuadro 4.5, que el desproporcionado aumento en el pago de intereses sobre el incremento de la deuda pública interna, se debe a la constante alza de las tasas de intereses domésticas y el costo porcentual promedio "CPP", este último pasó de 46.12 % en diciembre de 1982 a 95.33 % en diciembre de 1986, teniendo un aumento de 49.21 puntos porcentuales durante este lapso de tiempo. Cabe señalar que, por cada punto aumentado al "CPP" de captación repercute en un incremento estimado de 120 millones en el pago de intereses del endeudamiento público interno. La mezcla de la inflación, tasas y CPP, ha producido un explosivo resultado en términos de la deuda interna.⁵

Para tener una mejor comprensión de como influye el pago de la deuda al gobierno de México, se presenta el cuadro 4.6.

Como se aprecia, el pago de la deuda pública - entre amortizaciones e intereses representa el 56 % del gasto, ésto conlleva a una carga descomunal en lo referente a la deuda y sumando el concepto de gastos de operación integran el 91 % del presupuesto de egresos de 1987. Esto nos indica solamente el 9 % del presupuesto de la federación que es para el mantenimiento y creación de nuevos proyectos de inversión o infraestructura para preveer y promover el crecimiento económico del país.

Para poder comprender la magnitud de la deuda pública - interna y externa -, existen dos factores importantes, el costo financiero y la amortización inflacionaria.

EL COSTO FINANCIERO.

Es una combinación del monto real de los intereses y el porcentaje de devaluación que sufre la moneda y con ello las deudas contraídas en moneda extranjera. Como se ha visto al principio de este punto, los intereses

ESTRUCTURA DEL GASTO PUBLICO

PRESUPUESTO 1987

Inversión	9% 8.167,000'	Proyectos de Infra- estructura.
Egresos Financieros	56% 46.237,600'	Intereses Amortización de Cap.
Gastos de Operación	35% 29.807,200'	Mantenimiento del
T o t a l	86.211,800'	

Cuadro 4.6.

generados por el monto original están comprendidos en el gasto público, en tanto el nuevo importe originado por las devaluaciones del peso no está incluido.

En el cuadro 4.7, podemos apreciar el monto real de los intereses como porcentaje del PIB, destacando en éste, que la deuda externa genera una carga mucho mayor que la interna.

LA AMORTIZACION INFLACIONARIA

La amortización de la deuda pública interna en época inflacionaria distorciona el pago neto del gobierno a sus acreedores. Esta amortización se produce por efecto de cambios en el nivel general de precios sobre los pasivos durante un lapso determinado. Es lógico que este fenómeno tiene un efecto favorable para el deudor, ya que él liquidará un pasivo con dinero que ha perdido poder adquisitivo al momento del pago. A esta diferencia, entre el valor nominal del crédito y el poder adquisitivo del mismo crédito, a través del tiempo, se le ha identificado como amortización inflacionaria.⁸

Así tenemos que, la deuda pública sufre dos modificaciones, una en el costo financiero que afecta a la

INTERESES REALES SOBRE LA DEUDA PÚBLICA COMO PROPORCIÓN DEL PIB

	1982	1983	1984	1985
Deuda Pública Interna				
Tasa normal de interés	25.2	44.7	50.7	65.5
Tasa real de interés	37.0	19.7	5.3	1.1
Monto real de interés (% PIB)	4.8	3.3	0.8	0.2
Deuda Pública Externa				
Tasa normal de interés	13.9	13.5	12.6	9.8
Tasa real de interés	5.9	7.9	7.6	5.4
Monto real de interés (% PIB)	2.7	4.2	3.5	2.5

Fuente: Banco de México

NOTA: La tasa real de interés se obtiene al deducir de la tasa nominal, la ta sa de inflación.

Cuadro 4.7

externa y altera el presupuesto de egresos en forma negativa al no estar contemplado el costo citado en dicho presupuesto y la otra, la amortización inflacionaria que afecta a la interna, modificando en forma contraria al mencionado presupuesto, toda vez que la depreciación de la deuda pública provocada por la inflación no se deduce de los egresos.

Conforme a lo anterior, es evidente que la deuda externa representa una carga mayor que la interna, puesto que provoca escases de divisas y motiva las devaluaciones de moneda, no como arma para promover exportaciones, sino como fábrica de hacer billetes al necesitar grandes cantidades de dinero para cubrir sus gastos.

DEFICIT FINANCIERO PUBLICO

Entendiendo déficit como la falta de ganancias o ingresos para nivelarse con los gastos o egresos, procederé a tocar el déficit financiero público, para esto debemos conocer los conceptos que incluyen tanto ingresos como egresos en la balanza pública presentada en el cuadro 4.8.

Por regla general, al no contar con los recur-

INGRESOS

NORMALES:

Toda clase de impuestos y contribuciones como son: cuotas del - IMSS, ISSSTE, INFONAVIT y otras.

AJENOS A LA ACCION DEL GOBIERNO

Venta de:

- Billetes de Lotería Nacional.
- Bonos del Ahorro Nacional.

Papeletas de:

- Pronósticos Deportivos.
- Melate.

POR ECONOMIA MIXTA

Ventas totales de las empresas de propiedad gubernamental (total de sus ingresos)

POR DEUDA EXTERNA

Préstamos de bancos y organismos internacionales.

POR DEUDA INTERNA

Venta de:

- Certificados de Tesorería
- Petrobonos
- Pagarés de Tesorería de la Federación (PAGAFES)
- y otros valores

Depósitos y Pagarés bancarios:
Encaje legal.

EGRESOS

NORMALES:

- Sueldos y prestaciones del personal burocrático y Ejército Nacional.
- Gastos de administración federal.
- Gastos de conservación y mantenimiento de obras e instalaciones públicas.

POR INVERSION PUBLICA:

Construcción de infraestructura: carreteras, puentes, presas, hospitales, escuelas, - puertos, etc.

AJENOS A LA ACCION DEL GOBIERNO

Intereses sobre deuda externa
Intereses sobre deuda interna
Pago de capital

POR ECONOMIA MIXTA

- Costo de mantenimiento de las empresas propiedad gubernamental (total de sus egresos)
- Subsidios y transferencias.
- Absorción de sus pasivos.
- Pérdidas y reposición de sus capitales.
- Asaltos, fraudes y robos cometidos contra las empresas y bancos de propiedad gubernamental.

Fuente: Negobancos No. 713, Nov. 15/1986 Portada.

sos suficientes y mantener un monto mayor de gastos que de ingresos, se deriva un déficit financiero y este último a su vez, genera una necesidad de financiamiento adicional para poder cubrir los remanentes de gastos.

También, el déficit financiero se ha multiplicado año con año, pues al término de la gestión gubernamental del licenciado José López Portillo, el déficit del sector público fue de 1 billón 610 mil 322 millones de pesos y salve 1983, mantuvo una tendencia creciente en la actual administración al grado de que el monto acumulado del déficit público de 1982 a 1986 ascenderá a 21 billones 400 mil millones de pesos, registrando un déficit financiero estimado para 1986 de 12 billones 230 mil millones, el cual será 7 veces superior, en términos nominales, al registrado en 1982.

Recordando lo expuesto en el cuadro 4.6, los egresos por concepto de deuda pública resaltan significativamente al recaer en éstos el 56 % del total del presupuesto de egresos de 1987 del Gobierno Federal, recayendo un porcentaje considerable para cubrir estos egresos, en los ingresos por deuda o financiamiento adicional, presentándose así, el déficit financiero.

INFLACION

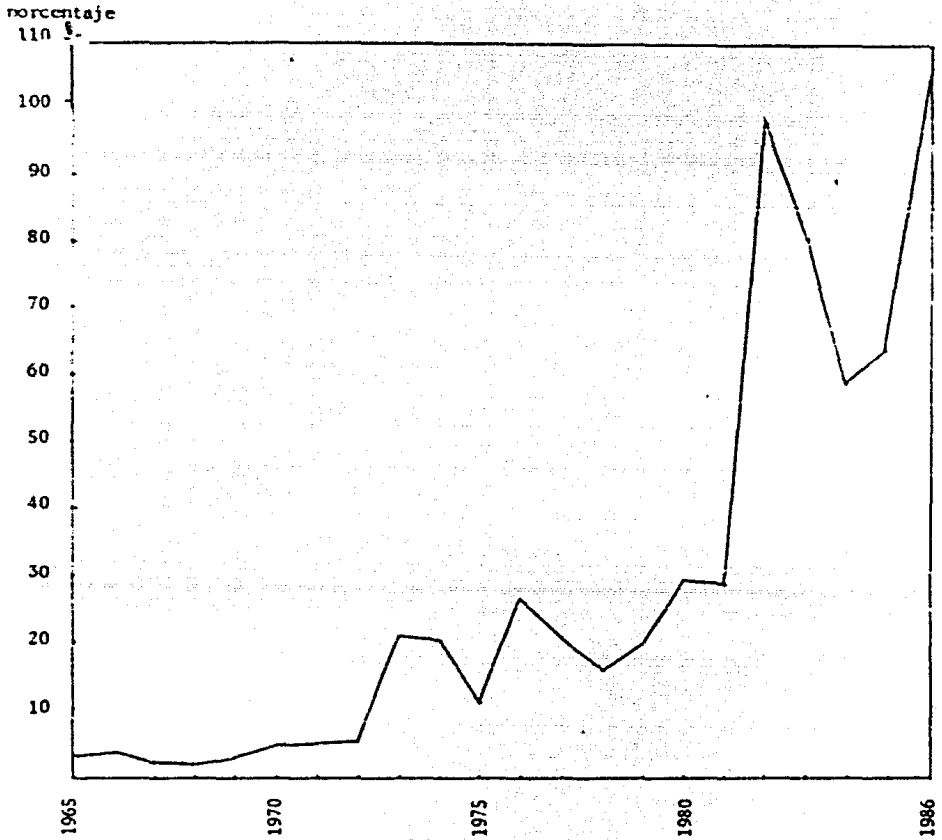
Desde que se descubrió la inflación, ésta ha sido un enemigo del progreso y crecimiento de las economías de los países y México no es la excepción, actualmente se encuentra en difícil situación al registrar tasas altas de inflación en la década de los '70's, multiplicándose en la siguiente década y con peligro de convertirse en inflación galopante. A continuación presento una reseña del comportamiento de las tasas de inflación.

Entre los años de 1965 y 1970 la inflación se mantenía inferior al 5 %, a partir de 1971 supera esta barrera, en 1973 sobrepasa el 20 %, en 1979 se aproxima al 30 %, se dispara en 1982 al 99 %, descendiendo hasta el 59 % en 1984, para volver a continuar su ascenso en 1985 al llegar al 65 % y en 1986 al 108 % (ver gráfica 4.A). Conjuntando los 22 años que abarca esta reseña, se observa que la inflación acumulada en este lapso es cercana al 15,000 %, en otras palabras, un peso de 1965 en 1986 costará 150 pesos (gráfica 4.B).¹⁰

4.3. PROYECCION DE EMPRESAS MEXICANAS

INFLACION

Variación porcentual contra el año anterior.

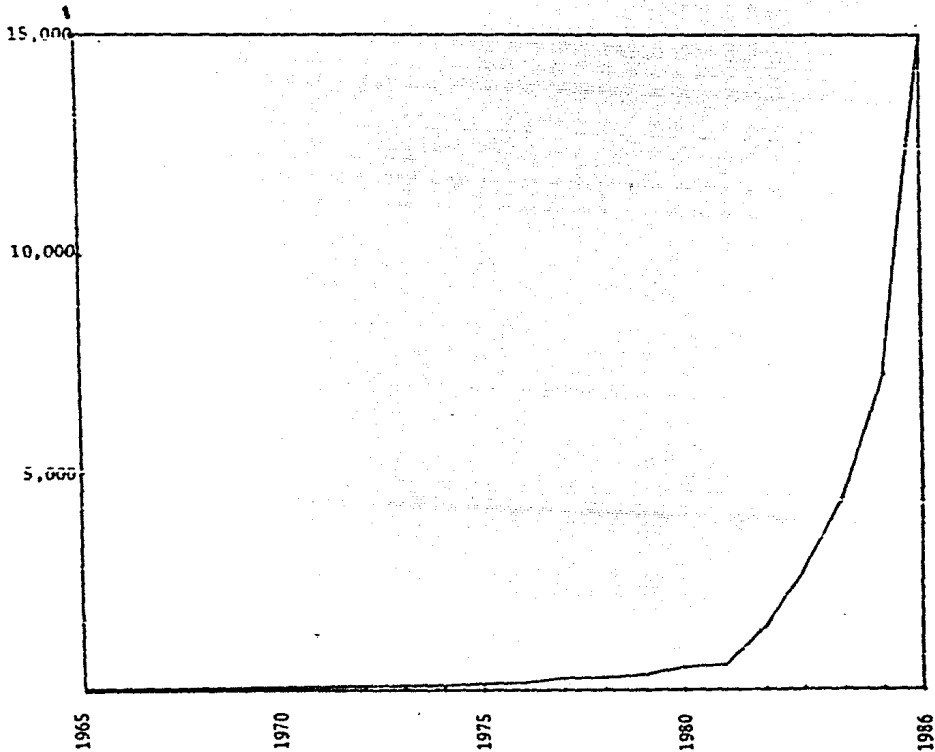


INFLACION

Crecimiento porcentual acumulado.

1965-1986

Inflación
acumulada



Para comprender un poco la problemática que enfrenta México, toquemos un poco de historia. La llegada de las empresas extranjeras a México se dió en la época del porfiriato, estas empresas se dedicaron a explotar las materias primas existentes en el país v. gr. el petróleo. En los cincuentas, México fue considerado un mercado sin explotar, potencial y con mano de obra barata, con disponibilidad de infraestructura para la instalación de empresas y estabilidad en su forma de gobierno.

Las empresas extranjeras fueron entrando poco a poco, atraídas por el nuevo mercado para sus productos, otorgando a México una especialización regional en la elaboración de productos semiterminados o sus partes, entrando con esto a la división internacional del trabajo. Esto vino a dar un impulso a la industria del país, provocando crecimiento en su PIB, mejoría para su clase trabajadora y por supuesto, enriquecimiento para su clase alta.

México contaba ya con tecnología, que le ayudaba a sobresalir de entre los países pobres o del tercer mundo, con lo cual llamaba la atención a nuevos capitales extranjeros que aprovecharían esta bonanza para su beneficio.

El no contar con productos nuevos que dejaran - grandes ganancias provocó que las inversiones de México se enfocaran a actividades primarias. Esta situación -- propició la entrada de empresas extranjeras, las cuales creaban nuevas fuentes de riqueza, aportando divisas, - formas de producción y administración, maquinaria y tecnología, a cambio de enormes ganancias.

Con el paso del tiempo México se hizo de tecnología, no de punta, desaprovechando la oportunidad de - crecer a la par de las industrias que entraban al país y que estas mismas le asignaron ser maquilador. En otras palabras, México no supo utilizar la oportunidad de fortalecerse en todos sus aspectos. como lo hicieron Alemania y Japón, clásicos ejemplos de una economía en quiebra que fue levantada por el apoyo, no gratis, de empresas extranjeras, principalmente de Estados Unidos de América.

Ahora, una empresa nacional que comience a adentrarse al contexto mundial deberá preguntarse: ¿Que tan apta se encuentra para desarrollar ésta acción?, ¿cuenta con los requerimientos para una competencia ardua y poder sobrevivir?, ¿que tan eficientes son sus elementos?, comparada con otros productos similares, ¿que calidad - tienen los suyos?, ¿conoce aunque sea superficialmente -

la política internacional?, ¿conoce los organismos internacionales?, etc., conocer la respuesta de éstos y otros muchos aspectos facilitará la tarea de acoplarse a este nuevo universo, que representa el ámbito donde opera la Empresa Multinacional.

La empresa nacional encontrará nuevos campos de acción que no habían sido utilizados por ella, siendo éstos: Exportación, inversión de capitales y establecimiento de fábricas y locales comerciales en el exterior.

Estas actividades, que permite la Empresa Multinacional, bien pueden ser promovidas por separado de acuerdo al giro de la empresa, más no por la promoción de alguna de estas actividades se considerará Multinacional.

Es obvio que las actividades anteriormente descritas requerirán la implantación de nuevos sistemas y controles, así como de materia prima, mano de obra, tecnología, financiamiento, creación de nuevas empresas, fusiones, compra o asociación, etc. Todo esto representará una revolución tremenda en la concepción de su negocio, debiendo amoldarse a las diferentes políticas de gobierno que tratarán de limitarla, y a la competencia desigual con monopolios.

Manejaré ejemplos que no pretenden ser el ABC - de la iniciación de la empresa multinacional, sino una simple guía:

LA EXPORTACION.

Es la puerta de entrada más accesible al mercado mundial en el inicio de operaciones. El caso de Cervecería Modelo, empresa mexicana elaboradora de la cerveza Corona, es notable, toda vez que teniendo cerca de 100 años de fundada, no había explotado el comercio internacional, lo cual es señal de:

- Que las ventas locales (nacionales) cumplían con los objetivos trazados o consideraban inferior a su producto, en comparación a los elaborados en otras naciones y,
- Que por el enfrentamiento de una nueva crisis financiera o por la visión de sus altos ejecutivos, observaron que el comercio internacional no estaba explotado por empresa alguna en su tipo.

El enfrentamiento de una crisis financiera es -

el reflejo de los problemas que enfrenta la empresa y el país en conjunto, algunos de estos problemas pueden ser: la baja en la demanda de su producto, la escasez de dinero para financiar el producto, la limitación en las importaciones de materias primas, la inflación, aumento de problemas laborales por demandas salariales y recortes de personal, aumento de derechos por parte del gobierno, etc.

Esta empresa se enfrentó a una crisis financiera, de la cual salió por la visión de sus dirigentes, al descubrir que la cerveza mexicana no había invadido el mercado mundial y aprovechando ciertas ventajas obvias para salir de la crisis, tales como: disponibilidad de materia prima, bajo costo de mano de obra, una disgregación de sus bodegas ubicadas en puntos estratégicos de la República, experiencia legal para instalarse en diferentes estados con leyes un poco diferentes, habilidad de altos ejecutivos para lidiar con trabas del gobierno federal, laborales y financieras, distribución geográfica de los productos estableciendo distintas marcas de acuerdo a la región del país, estructura organizacional, utilización de los medios de distribución, conocimiento de las técnicas de marketing, investigación para mejorar sus productos, selección de un excelente personal, etc.

Estos son también algunos de los obstáculos a los que se enfrentará si opta por entrar al comercio internacional, claro está que estas situaciones serán más problemáticas por su contexto mundial, pero tendrán experiencias similares a las que se tropezará

La Cervecería Modelo y su producto, cerveza Corona, penetró en el comercio norteamericano y tras un corto período de promoción en bares, materialmente acaparó dicho mercado al colocarse como segunda marca importada en Estados Unidos.

Esta penetración, permitió la entrada a otras marcas mexicanas de cerveza, pero también abrió las puertas en otros países al producto en cuestión, obteniendo nuevos caminos y posibilidades para transformarse en una empresa multinacional, si los explota.

La bonanza duró poco, toda vez que los gobiernos tienden a proteger sus mercados aplicando aranceles o impuestos a las mercancías de importación, esto provocado por una demostración de fuerza política, o para prestar ayuda a la industria afectada, así pues, Estados Unidos impuso aranceles altos a la cerveza mexicana.

Esta restricción no detiene pero si retrasa la transformación hacia una empresa multinacional, ya que puede aplicar varias alternativas de solución de las cuales enunciaré algunas:

- Ampliar su campo de acción al resto del mundo, que como ya mencioné, la aceptación de la cerveza Corona en Estados Unidos le abrió otras puertas.
- Otorgar licencias de fabricación.
- La inversión de capital o asociación en el mercado prospecto. La instalación de plantas propias o en sociedad (maquiladoras) utilizando materiales importados, lo que suscita un control de materia prima.
- La triangulación del producto, esto es, que venda su producto a un tercer país y éste lo remita al país de destino, o bien, que elabore su producto en otro país (teniendo el control de la planta productora) y exportarlo al país prospecto (también aquí utilizará materiales importados), etc.

Como se puede apreciar la aplicación de esta restricción, en sí no causa mucho problema, pero puede provocar precipitación o que se incurra en graves errores que frenen la transformación de una empresa al no tomar en cuenta sus posibilidades de crecimiento.

LA INVERSION DE CAPITALES.

La inversión de capital puede ser el siguiente paso de exportación cuando enfrenta dificultades, como vimos en párrafos anteriores. También se puede dar por un excedente financiero en la empresa, actualmente es difícil que una empresa mexicana tenga dicho excedente, pero si se encuentra en posibilidades de invertir en nuevos campos, existen diversas formas de invertir como son: capitalización de pasivos, asociación de capitales, compra de licencias y patentes, investigación de nuevos productos o aplicación de tecnología para mejorar el producto, instalación de plantas productivas, etc.

ESTABLECIMIENTO DE FABRICAS Y/O COMERCIOS EN EL EXTERIOR.

Una vez que se amplían las líneas de producción o aumenta la penetración del producto en el mercado ele-

gido, es el momento conveniente de establecer plantas de fabricación y redes comerciales mediante filiales que - queden bajo su control.

Este es el último paso para dar inicio a la - transformación hacia una empresa multinacional. Cabe re - cordar que no sólo por el hecho de tener algunas (pocas) filiales o holdings, en uno o dos países, se considerará como tal.

Debemos enfatizar que este es el inicio de la - transformación y que cuando existan excedentes financieros, una vez pasados estos pasos, es recomendable diversificar las ramas productivas (productos) como por ejemplo, el caso de la Multinacional Shelf, la cual tiene in versiones en campos de energéticos y alimentos o el de - la Unilever, que interviene en los mercados de detergentes, alimentos y cosméticos.

El trayecto hacia la empresa multinacional en - lo subsecuente será más turbio, toda vez que es considerada un mal endémico que provoca una mayor desigualdad - en la sociedad.

Así, las empresas mexicanas pueden empezar, pa-

ra transformarse en empresas multinacionales, con: mejorar la calidad de sus productos, respaldándolos con servicios; aplicar materias primas y materiales de alta calidad; adecuar la tecnología existente en el mundo a su proceso productivo; apoyarse en una estructura administrativa eficaz; y, estimular a su personal, en menor grado, promocionar investigaciones científicas para desarrollar nuevos productos o variantes de los mismos.

Una advertencia, dado que cualquier empresa o institución en el mundo puede exportar sus productos, todas pueden entrar al mercado mundial en pequeña escala y explotarlo, tendrán en cuenta que se corre el riesgo de estar supeditados a empresas gigantes, como elaboradores de piezas, subconjuntos de ellas o maquiladores si su producto es un eslabón para la manufacturación de otras que se fabrican en diferentes partes del mundo, un ejemplo: la creación de circuitos o microcircuitos para una computadora. Deben considerar si se introducen a esta función con la meta trazada de construir el producto final. También debe cuidarse de la disponibilidad de la materia prima. El caso de la cerveza, descrito antes, es una excelente forma para iniciar el proceso de conversión hacia una empresa multinacional, toda vez que dicho producto es la presentación final.

En resumen, aventurarse a un nuevo mercado e ir adaptando su estructura conforme a las necesidades que se le presenten, las empresas mexicanas con aspiraciones a competir en el mercado mundial y transformarse en una empresa multinacional deberán fundamentar sus políticas en la calidad que logren sus productos. Dichas aspiraciones tendrán como detonante una crisis y la solución de ésta por los dirigentes de las empresas o la visión de sus altos ejecutivos para poder explotar nuevos mercados.

B I B L I O G R A F I A

- Aguilar, Alfonso y Ma. Luisa González, "Trasnacionales, su expansión e ilimitado poder" en El Nacional: 2a Secc., 28 Octubre de 1985, Año LVII Tomo V No. 20368.
- Babatz, Guillermo, Jr., "La Inversión en México - Análisis y Evaluación -" en Ejecutivos en Finanzas año XV, No. 11, Noviembre 1986: p. 22 - 79.
- Barre, Raymond, El Desarrollo Económico, México, Fondo de Cultura Económica, 1962, p. 173.
- Behrman, Jade N., Criterio para la Toma de Decisiones Sobre Inversión Extranjera Directa en América Latina, México, Noema, 1979.
- Benitez, Rodolfo y J. Antonio Zúñiga M., . . . en El Financiero: año VI No. 1287, 27 Octubre de 1986: 24.
- Dos Santos, Theotonio, Imperialismo y Dependencia, México, Era- 1978, 491 p.

- Dunning, John H., La Empresa Multinacional, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.
- Dymrza, William A., Estrategia de Empresas Multinationales, México, Americana, 1974.
- Farrugia, R. Alfredo, "El Origen de la Inflación y la Crisis Estf en el Sistema de Economía Mixta" en Negocios y Bancos: 1986, No. 713, 15 Noviembre 1986, 1 - 4 p.
- Farrugia, R. Alfredo, "El Gobierno es Cada Vez más Costoso" en Negocios y Bancos: 1985, No. 669, 15 de Enero de 1985, 1 - 4 p.
- Guía del Tercer Mundo, periodistas del tercermundo, México, 607 p.
- Hays, Richard, Comercio Internacional: Introducción al Mundo de la Empresa Multinacional, México, Prentice Hall, 1984, 408 p.
- Heyel Carl, Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas Management, Barcelona España, Grijalbo, 1984, 3 Vol.

- Montavon, Kionczek y Faancis Piquerez, La Implantación de Dos Empresas Multinacionales en México, México, Premia, 1980, 152 p.
- Palomares E. Laura, Inversión Extranjera y Mexicanización, México, UNAM, 1984, 149 p.
- Riehl Heinz y Rita M. Rodríguez, Mercado de Divisas y Mercados de Dinero, Madrid España, Interamericana, 1985, 511 p.
- Rodríguez Rita M. y E. Eugene Carter, International Financial Management, USA, Prentice Hall, 1984, 638 p.
- Salomon Lewis D., Las Empresas Multinacionales y el Nuevo Orden Mundial, España, FEDGE, 1980.
- Schall y Halley, Administración Financiera, México, Mc Graw Hil, 1980, 858 p.
- Terry George R., Principios de Administración, México, CECSA, 1980, 699 p.
- Van Horn, Fundamentos en Administración Financiera,

Madrid, Prentice Hall, 1979.

- Ventosa del Campo Andres, La Intervención de las --
Empresas Trasnacionales en los Organismos Interna--
cionales: El Caso de la FAO, México, UNAM, 1981.
- Vernon Raymond, El Dilema del Desarrollo Económico
de México, México, Diana, 1966, 235 p.
- Weston J. Fred y Brigham E., Fundamentos de Adminis-
tración Financiera, México, Interamericana, 1982, -
642 p.
- Weston J. Fred y Brigham E., Finanzas en Administra-
ción, México, Interamericana, 1984, 2 Vol.
- Zúñiga M. Juan Antonio, "El Problema de la Deuda un
Auténtico Dilema Kafkiano" en El Financiero, año V,
No. 1270, 2 Octubre de 1986.