

1  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGON**

**“EL FUTURO APERTURISTA DE LA  
EMPRESA MEXICANA EN EL  
MEDIANO PLAZO 1995-2000”**

**T E S I S**

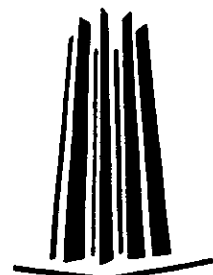
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES  
P R E S E N T A :  
CECILIA AGUILERA REYNOSO**

**ASESOR: JORGE DE LA TORRE MAICAS**

MÉXICO, D.F.

261366

1998.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**A mis padres:**

**Las personas quienes me dieron la vida, y que me han apoyado desde siempre con su paciencia, confianza e interés.**

**A mis hermanos: Miguel y Ana**

**Por el aliento brindado para la culminación de esta investigación.**

**A mi tío: Roberto Ascencio**

**Por la ayuda otorgada en todo momento.**

**A todas aquellas personas que me ayudaron en la elaboración de esta tesis, especialmente a Elizabeth, Ruth y Laura, por su amistad y apoyo.**

“ El futuro aperturista de la empresa  
mexicana en el mediano plazo  
1995 - 2000 “

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

## **Capítulo 1 "La extensión transnacional y la internacionalización de las empresas como fenómeno mundial del proceso globalizador"**

<b>1.1</b>	La expansión transnacional y la actividad empresarial. Breve recuento histórico internacional.....	3
<b>1.2</b>	La internacionalización de la empresa: una explicación conceptual.....	11
<b>1.2.1</b>	Teoría de las ventajas absoluta y comparativa.....	11
<b>1.2.2</b>	Teoría de la proporción de los recursos productivos, Modelo Hecksher-Ohlin.....	12
<b>1.2.3</b>	Teoría del ciclo de vida de un producto.....	13
<b>1.2.4</b>	Teoría de las ventajas competitivas.....	15
<b>1.2.5</b>	Teoría de la ventaja monopolística.....	16
<b>1.2.6</b>	Teoría de la internacionalización.....	17
<b>1.2.7</b>	Teoría de la globalización.....	17
<b>1.3</b>	La competitividad y la internacionalización empresarial.....	19
<b>1.4</b>	La Inversión Extranjera Directa y los procesos mundiales de internacionalización empresarial.....	24
<b>1.5</b>	Factores y pautas de los procesos de internacionalización de una empresa.....	32

## **Capítulo 2 "El panorama empresarial en México, reflexión y análisis"**

- 2.1** Las empresas transnacionales en México.  
Ubicación sectorial. Análisis.....42
  
- 2.2** El comercio exterior y la inversión extranjera en México.  
Influencia transnacional y correlación.....57
  
- 2.3** Algunas generalidades organizativas (externas e internas)  
de las empresas transnacionales radicadas en México.....66
  
- 2.4** La dinámica internacionalizadora de las compañías transnacionales  
en la economía mexicana. Reflexión y análisis.....71

## **Capítulo 3 " El proceso de internacionalización de las empresas en México. Síntesis transnacional"**

<b>3.1</b>	Particularidades sectoriales del proceso de internacionalización de las empresas mexicanas.....	79
<b>3.2</b>	Factores influyentes para la elección del modo de entrada en los mercados internacionales.....	86
<b>3.3</b>	El perfil riesgo-país de México y los obstáculos externos e internos de entrada en los mercados internacionales.....	92
<b>3.4</b>	Las posibilidades estratégicas para la empresa mexicana en los planos internacionales. El posicionamiento internacional como modelo estratégico en México. Análisis.....	103
<b>3.5</b>	Selección y estudio de un caso sectorial de internacionalización empresarial en México: Chicles Canel's.....	108
	CONCLUSIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA.....	118

## INTRODUCCIÓN

La globalización es un término que empezó a utilizarse en la década de los ochenta para referirse a una serie de acontecimientos en el ámbito mundial, de intensidad universal. Es hoy un concepto muy en boga: se habla de la globalización de la economía, de empresas globalizadas y, para quien lo adopta, parece implicar un paso adelante hacia la modernidad y el logro de una mayor eficiencia.

El proceso de globalización es una de las realidades de las relaciones internacionales contemporáneas, tanto por lo que ya ha logrado como por lo que pretende alcanzar: una verdadera apertura de las economías mediante la reducción graduada de aranceles y la apertura a las inversiones extranjeras.

La globalización es asunto de todas las empresas, atendiendo a su tamaño y al momento en que se encuentran, ya que se verán envueltas en un proceso de internacionalización para responder de manera satisfactoria a las exigencias competitivas de la economía actual, encadenándose los elementos y acontecimientos que conducen a las empresas a iniciar su internacionalización que más adelante se transformará en globalización.

La internacionalización de la economía supone la presencia de un número mayor de empresas extranjeras en un país, dedicadas a la producción y distribución de algún producto hacia el exterior, un fenómeno apoyado por un mercado global que ofrece a las empresas cada vez mayores opciones, desarrollando una estrategia internacional que permita explotar tanto las ventajas en el país de origen como en el exterior, teniendo como objetivo la diversificación de los productos y la posibilidad de compartir canales de distribución y acceso a la investigación.

Hoy la internacionalización, en todas sus variantes, se ha generalizado y constituye la norma y la referencia obligada para el conjunto de las compañías de todos los sectores. La globalización de los mercados, como condición fundamental de la estrategia competitiva, es la resultante de la integración de la economía mundial que ha puesto al alcance de las manos; factores, recursos, conocimientos, consumidores y otros elementos que contribuyen al desarrollo de la empresa.



Los representantes típicos de la globalización son las empresas transnacionales, tan criticadas en su momento, pero a la vez tan solicitadas en todas las naciones por sus recursos tecnológicos y económicos.

De acuerdo con los aspectos hasta aquí expuestos, es necesario plantear que la presente investigación de tesis tiene por objetivo analizar la importancia mundial del proceso de internacionalización de la actividad empresarial dentro del proceso globalizador. Asimismo, se pretende estudiar el desarrollo empresarial en México, en los contextos transnacionales de internacionalización y desarrollar un análisis nacional sobre los contextos, rumbos y factores de internacionalización de las empresas en México.

El capítulo primero presenta un esbozo general del desarrollo y expansión de las empresas transnacionales en la actividad empresarial. Asimismo, estudia las diferentes teorías de internacionalización, los procesos mundiales y los factores y pautas de internacionalización empresarial a nivel mundial.

El capítulo segundo expone el panorama empresarial en México, es decir, la participación de empresas transnacionales en su economía. Del mismo modo presenta la dinámica internacionalizadora de las mismas y su impacto en el comercio exterior de México, con información estadística actualizada del comportamiento empresarial mexicano y su proyección a nivel internacional.

Por último, el capítulo tercero plantea claramente el proceso de internacionalización de las empresas mexicanas, es decir, la manera en que han decidido conquistar los mercados extranjeros; los factores que han influido en la elección del modo de entrada y los obstáculos internos y externos a los mismos. Dicho capítulo proporciona al final del mismo, un caso real de internacionalización empresarial en México; la empresa elegida fue Chicles Canel's debido a su importancia y posicionamiento en la economía mexicana. Para lograr llevar a cabo este estudio se elaboró una investigación de campo y se apoyó en materiales hemerográficos. Esta información explica de manera clara y sencilla los factores de internacionalización de una empresa mexicana en su totalidad y constituye sin duda un ejemplo de expansión empresarial en México y su adaptación a las nuevas condiciones ya latentes de globalización y de apertura renovada del siglo XXI.

## CAPITULO 1

“La extensión transnacional  
y la internacionalización de las empresas  
como fenómeno mundial del proceso  
globalizador”

## 1.1. La expansión transnacional y la actividad empresarial.

### Breve recuento histórico internacional

El proceso de expansión e integración de la economía mundial se origina en plena edad media. Sin embargo, las corporaciones transnacionales iniciaron sus actividades aproximadamente en 1850. Así pues, la acumulación de capital, el aumento del ingreso real, el progreso tecnológico en la industria, la agricultura, las comunicaciones y la organización del capital financiero, en aquellos países que a lo largo de un siglo (1770-1870) se habían incorporado al proceso de la Revolución Industrial, más el aumento de la población a nivel mundial, son tal vez los factores económicos más relevantes para explicar las corrientes crecientes de capitales y mercancías. Estos procesos, aglutinaron a las economías nacionales en un sistema económico interdependiente a nivel mundial y difundieron los efectos de la industrialización más allá de sus orígenes, agudizaron en muchos casos las diferencias de las estructuras productivas entre los países, al consolidar una división internacional del trabajo que no los favoreció por igual.

La expansión de los volúmenes de producción que desbordaron los límites de las empresas tradicionales y de las economías nacionales, propiciaron en algunos casos la difusión y absorción de las nuevas tecnologías, pero para la gran mayoría de los países las diferencias en los niveles de desarrollo lejos de atenuarse se consolidaron y en muchos casos aumentaron.

Sin embargo, cualesquiera que hayan sido los efectos para cada país en lo particular, lo cierto es que la internacionalización de la economía hasta la segunda década de este siglo había estado precedida por y al mismo tiempo aumentaba, las oportunidades de comercio entre los países, ya que las nuevas técnicas presuponían una mayor variedad de recursos y un mercado en expansión.

Al mismo tiempo que aumentaba el comercio entre los países manufactureros y los productores de alimentos y materias primas, también se producía un comercio creciente entre los primeros basado en su grado mayor de diversificación y una concurrencia cada vez más fuerte.

A partir de entonces, la expansión de la actividad económica estuvo acompañada desde un principio de grandes corrientes de capitales que se desplazaban según las exigencias de la propia actividad económica a nivel mundial. Desde un principio la exportación de capital adquiere diversas formas:

- ◊ Empréstitos gubernamentales
- ◊ Inversiones directas de empresas (en forma de participación o de control total)
- ◊ Aperturas de crédito entre los grandes bancos de distintos países
- ◊ Compra de acciones de empresas extranjeras

Por lo tanto, las exportaciones de capital fueron prácticas generalizadas y significaron, desde un principio, la injerencia de los capitales extranjeros en las diversas economías nacionales.

La inversión extranjera de las metrópolis estaba orientada preferentemente hacia los países que constituían sus colonias, así como por la necesidad de los diversos países acreedores por asegurar ciertas zonas de influencia. En esta situación los intereses puramente económicos se entrelazaban con los políticos a tal grado que sería difícil determinar el peso que a cada uno le correspondía.

En lo económico el fenómeno respondía al hecho de que, por una parte el excedente de ahorro se canalizó a la inversión de infraestructura y en menor medida a la inversión directa, con el fin de aumentar el abastecimiento de materias primas y alimentos, y por otra parte, a crear las condiciones para que las regiones receptoras de inversión constituyeran mercados crecientes para sus productos manufacturados, con lo que mejoraban las posibilidades de inversión doméstica de la metrópoli y de sostener su tasa interna de formación de capital mediante el abaratamiento de sus costos primos.

Los ahorros privados, en tanto, estuvieron dispersos y se originaban en empresas comparativamente pequeñas, se canalizaron a través de la compra de bienes emitidos por los gobiernos. Pero a medida que aumentaba el tamaño y el capital de las empresas, éstas se orientaron gradualmente a la inversión directa, que permitía la asignación de los recursos en las actividades específicas ligadas a sus intereses como empresa y al mismo tiempo ofrecía una mejor posibilidad de enfrentar la concurrencia y saltar las barreras al comercio impuestas en un número creciente de países.

La existencia de una economía mundial con relativa movilidad en los factores de la producción hizo suponer a los teóricos de la época que los canales estaban abiertos para que el progreso económico se difundiera, y se redujeran las diferencias que hasta entonces habían existido. Sin embargo, para la mayoría de los países su incorporación a la economía mundial significó en mayor o menor grado, la consolidación de una división internacional del trabajo que poco ayudó a la consecución de un desarrollo industrial genuino. Este hecho puede atribuirse en parte a que algunas fueron regiones menos favorecidas por las corrientes de capitales y a que el flujo de capital extranjero, en la medida que desarrolló sectores primarios, contribuyó a mantener en una parálisis relativa a los otros sectores de la economía. Por lo tanto, se creó un proceso en el que la inversión de capital generó la exportación de materias primas y está permitió y requirió la compra de manufacturas, lo que a su vez era una contrapartida necesaria a la salida de capitales.

**Los agentes dinámicos en este proceso de internacionalización de la actividad económica fueron casi desde sus inicios y lo han venido siendo cada vez más, las empresas industriales, comerciales y financieras que se van consolidando.**

El surgimiento de empresas cada vez más poderosas fue reduciendo el grado de competencia, ya que en un intento por controlar los precios y los mercados las grandes empresas empiezan a fusionarse, a formar trust internacionales y a organizar cárteles.

El proceso de fusión y concertación que se vino operando en la última parte del siglo XIX y principios del XX no sólo ocurrió entre empresas con producción homogénea, sino también a nivel de empresas combinadas, integradas vertical y horizontalmente, aglutinando multitud de unidades vinculadas organizativamente.

El armazón de la economía mundial que se había implantado durante parte del siglo XIX y los primeros años del XX contenía, sin embargo, dos elementos básicos de inestabilidad:<sup>1</sup>

1. La inestabilidad de una población excesiva en los países industrializados de Europa, en una situación en la que la producción de alimentos era insuficiente para su sustento y que, por tanto, dependía de un comercio exterior que a su vez era poco estable.
2. La inestabilidad de un sistema social y una organización política que dificultaba la adopción de medidas económicas sin afectar intereses específicos.

---

<sup>1</sup> J. M. Keynes. "The Economic Consequences of Peace", Editorial McMillan, London, 1974, p. 68

El equilibrio que se había establecido era precario y así lo probó la guerra de 1914. Cuatro años de lucha armada tuvieron consecuencias que fueron difícilmente resueltas en los años que siguieron al fin de las hostilidades. La configuración económica y política del mundo occidental cambió; nuevos países surgieron, vastas zonas de influencia escaparon al control del sistema mundial en el cual Inglaterra era el centro hegemónico; Estados Unidos pasó de ser un país deudor a ser el principal acreedor, las corrientes de comercio se alteraron y el sistema de pagos se debilitó con el fin del sistema del patrón oro.

Mientras muchos países europeos se vieron forzados a abandonar parte de sus activos extranjeros, las inversiones de Estados Unidos en el exterior representaban ya en esa década (1920-1930) dos terceras partes de la Inversión Nueva Mundial. En la producción, Estados Unidos sobrepasó a Europa en su conjunto, al tiempo que reafirmaba su hegemonía, mientras sus competidores tradicionales no lograban recuperarse del desajuste producido por la guerra. Además los adelantos técnicos que se operaron en ese país hicieron que su actividad industrial se encauzara hacia nuevos campos y nuevos productos, marcando el triunfo que habían de seguir en las décadas venideras, consolidando así su supremacía sobre el resto de los países industrializados.

Los acontecimientos que habían facilitado la hegemonía de Estados Unidos permitieron que este país le imprimiera nuevas modalidades al proceso de internacionalización, dadas por sus propias características económicas, entre las cuales cabe destacar el peso y la organización de sus grandes empresas, y los desarrollos obtenidos posteriormente.

Por lo tanto, el período de entre guerras estuvo acompañado de una tendencia general por parte de los países, a reforzar sus economías dentro de sus propios límites, con lo cual Estados Unidos se encontró en una situación favorable para que sus grandes corporaciones crecieran y desarrollaran sistemas de operación en donde se conjugaban múltiples plantas y empresas. Los Estados Unidos emergieron del período de crisis y guerra, como la potencia económica, política y militar más poderosa del mundo y como el nuevo centro del sistema capitalista. En 1948 inició una ofensiva económica, diplomática, militar e ideológica en gran escala, destinada a detener el avance del bloque socialista y la amenaza de los partidos de izquierda en muchos países capitalistas tanto del centro como de la periferia; se estimuló la reconstrucción de las economías de los países industrializados de la Europa Occidental y del Japón a través de la transferencia masiva de recursos financieros y tecnología ( Plan Marshall) y de la creación de la OCDE y de la Comunidad Económica Europea.

Este proceso de expansión y control de la inversión norteamericana en Europa se reforzó con las políticas monetarias seguidas por los bancos centrales y los organismos internacionales que se crearon para regular los desajustes internacionales. El programa de ayuda masiva que recibió Europa y el enorme excedente acumulado por las empresas americanas y su capacidad para absorber o fusionarse con sus rivales europeos, les permitió mantener las decisiones estratégicas en manos de los grupos decisivos de accionistas norteamericanos y, lo que es más importante, permitió que esas mismas decisiones se centralizaran bajo el comando de ejecutivos y gerentes con visión global del mercado mundial.

Así, el proceso de expansión y concentración de las Empresas Transnacionales se acelera en el Sector Manufacturero y en el Petróleo, en tanto que pierden importancia relativa las Inversiones en Minería y principalmente en Servicios Públicos.<sup>2</sup>

El aumento de la participación del capital americano en la economía europea obedece a varias razones que se refuerzan y entrelazan entre sí. Por una parte, el Plan Marshall es capitalizado esencialmente por las empresas norteamericanas, que les abre la posibilidad de aventajar a sus competidores europeos. El excedente acumulado por las empresas americanas encuentra, por otra parte, terreno propicio donde invertir, logrando así una escala de operaciones superior a la que era factible en el país de origen.

En este marco general se inician y desarrollan diversos procesos de integración regional, factor que vendría a estimular aún más la inversión directa. La presencia de las filiales norteamericanas en Europa resultó un hecho interesante que ha dado en llamarse "Doble Desafío", esto es, las filiales de Europa se expandían con más rapidez que sus matrices en Estados Unidos y que las competidoras europeas. Este hecho produjo una reacción en Europa donde el fenómeno que estaba ocurriendo se veía como un proceso de desnacionalización creciente. Las Empresas Transnacionales americanas, por su parte, se defendían argumentando que su rápido crecimiento en el exterior era un mecanismo de defensa frente a la "desnacionalización" creciente a nivel mundial.<sup>3</sup>

La reacción de las empresas europeas, acosadas en sus mercados nacionales por las filiales americanas, consistió en acentuar el proceso de fusiones y en expandirse a su vez hacia los mercados extranjeros.

---

<sup>2</sup> Fajnzylber, Fernando, "Las Empresas Transnacionales, expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1976, p. 126

<sup>3</sup> Véase, Villamil José J, "Capitalismo Transnacional y Desarrollo Nacional", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979, p. 77

Por su parte, las empresas japonesas contaron para su recuperación con el apoyo político y financiero del gobierno de ese país. En la medida que esto ocurría, Japón impedía la entrada de las Empresas Transnacionales. Esta política se liberalizó a fines de la década de los setenta y se tradujo en una participación creciente del capital extranjero, procedente en orden de importancia, de Estados Unidos, Alemania Occidental, Suiza, Inglaterra, Francia y Canadá. Por lo tanto, la incorporación del Japón al Mercado Mundial significó un golpe considerable para las empresas europeas y en especial para las norteamericanas. De hecho, en la segunda mitad de la década de los sesenta la expansión de las empresas transnacionales japonesas y europeas era mucho mayor que la correspondiente a las transnacionales norteamericanas.<sup>4</sup>

La evolución sectorial y regional de la expansión de las Empresas Transnacionales forma parte de un conjunto de modificaciones que se vienen produciendo en las relaciones económicas internacionales de las últimas décadas. Por una parte, el comercio mundial se expande más rápidamente que la producción mundial. Por otra, una proporción creciente del flujo de bienes tiene lugar al interior de los países desarrollados, en tanto que la participación de las exportaciones provenientes de los países en desarrollo, y en particular de América Latina, disminuye.

Aunque las motivaciones esenciales y las características intrínsecas de las Empresas Transnacionales no parecen haberse alterado a lo largo de casi un siglo, lo que ha variado son las modalidades que adopta su acción en el exterior y los efectos que su presencia genera en los países receptores, los que dependen tanto de las condiciones económicas de los distintos países de origen y regiones de destino, como de la gama de políticas que los gobiernos han aplicado a las Empresas Transnacionales.

En América Latina, las Empresas Transnacionales han encontrado barreras altas a la importación de mercancías, especialmente para los bienes de consumo e intermedios y políticas liberales para la inversión extranjera y la importación de tecnología. Este hecho aunado a la ausencia de empresas locales capaces de competir con las Empresas Transnacionales en el mercado local y los mercados internacionales, ha determinado que su papel en el proceso de industrialización se haya identificado con los sectores más dinámicos, con escaso desarrollo tecnológico local y con una limitada participación de productos manufacturados en las exportaciones.

---

<sup>4</sup> Fajnzylber, Fernando. obra citada. p. 23



En Europa, las Empresas Transnacionales norteamericanas, estimuladas por el ritmo de crecimiento de mercado, por las barreras arancelarias y por la política liberal respecto a la inversión extranjera e importación de tecnología se enfrentaron, sin embargo, a una competencia creciente por parte de las empresas locales, tanto en los mercados europeos como en los internacionales. Esta tendencia se vio favorecida por un proceso de fusiones entre las grandes empresas europeas, elevación de su eficiencia tecnológica y administrativa, y una mayor apertura hacia el mercado de Estados Unidos y los países socialistas.

Japón fue el único país capitalista que adopta a fines de los sesenta una política restrictiva respecto a la inversión extranjera en el sector manufacturero y protege su mercado interno con barreras arancelarias más altas que las europeas. Esta política, aunada al grado de monopolización que había alcanzado antes de la Segunda Guerra Mundial y el flujo de dólares que recibe a principios de los cincuenta, le permite lograr simultáneamente la organización necesaria para adquirir y procesar localmente la tecnología occidental y para efectuar innovaciones tecnológicas en aquellos sectores de mayor dinamismo en el comercio mundial.

En los años setenta, muchos gobiernos de países en desarrollo mostraron extrema cautela a la hora de autorizar la libre operación de empresas transnacionales en sus economías, temiendo repercusiones potencialmente adversas (sobre todo con respecto al control de la política económica y a egresos de capital). En los años noventa, no obstante, las actividades de las Empresas Transnacionales se consideran crecientemente benéficas y como una contribución al crecimiento y desarrollo económicos. Además, suele reconocerse la capacidad de la Inversión Extranjera Directa para acrecentar las competencias en materia de tecnología, de gestión y de comercialización en los países receptores.

De lo anterior se desprende que en alguna medida los resultados que pueden derivarse de la presencia de las Empresas Transnacionales en los países receptores, están determinados por la capacidad de respuesta de las grandes empresas locales y por la capacidad de los gobiernos para asignarles tareas específicas que sean coherentes no sólo en el modelo autónomamente definido, sino también con una mayor integración en la economía mundial.

La búsqueda del beneficio, la hegemonía sobre determinadas áreas, la capacidad innovadora y el control de los recursos y de los mercados favoreció el crecimiento de un cierto número de grandes empresas en los países industrializados que se vuelven transnacionales, es decir, se verificó progresivamente el paso de economías nacionales, más o menos abiertas al comercio internacional a una situación de competencia oligopólica en el marco de la economía mundial.

En los años noventa, la actividad industrial de las Empresas Transnacionales procedentes de Estados Unidos sigue predominando en la actividad económica mundial, seguidas aunque no muy de cerca por las Empresas Transnacionales japonesas. A continuación se presenta una relación de las mayores Empresas Transnacionales del mundo que tienen una participación significativa en el crecimiento y desarrollo económicos en la última década del siglo XX:

### MAYORES CORPORACIONES TRANSNACIONALES DEL MUNDO: 1990

INDUSTRIA	COMPANIA	PAIS	VENTAS (Millones de dólares)
<b>Aeroespacial</b>	Boeing	Estados Unidos	\$ 20 276
<b>Ropa</b>	Levi Strauss Co.	Estados Unidos	3 628
<b>Refrescos</b>	Pepsi Co	Estados Unidos	15 420
<b>Mat. Construcción</b>	Hanson	Inglaterra	11 833
<b>Prod. Químicos</b>	Du Pont de Nemours	Estados Unidos	35 209
<b>Computadoras</b>	IBM	Estados Unidos	63 438
<b>Electrónica</b>	General Electric	Estados Unidos	55 264
<b>Alimentos</b>	Philip Morris	Estados Unidos	39 069
<b>Prod. Forestales</b>	International Paper	Estados Unidos	11 378
<b>Muebles</b>	Johnson Controls	Estados Unidos	3 690
<b>Eq. Ind. y Agrícola</b>	Asea Brown Boveri	Suiza	21 209
<b>Prod. de Metal</b>	NKK	Japón	10 926
<b>Metales</b>	IRI	Italia	49 077
<b>Prod. Minera y Petróleo Crudo</b>	INI	España	15 227
<b>Vehículos Motorizados y Autopartes</b>	General Motors	Estados Unidos	12 974
<b>Petróleo</b>	Exxon	Estados Unidos	86 656
<b>Prod. Farmac.</b>	Johnson & Johnson	Estados Unidos	9 844
<b>Impresos</b>	Dai Nippon Printing	Japón	7 892
<b>Prod. Caucho y Plásticos</b>	Bridgestone	Japón	12 379
<b>Eq. Científico y fotográfico</b>	Eastman Kodak	Estados Unidos	18 546
<b>Jabones y Cosm.</b>	Procter & Gamble	Estados Unidos	21 689
<b>Textiles</b>	Asahi Chemical Ind.	Japón	7 992
<b>Tabaco</b>	Bat Industries	Britania	23 529
<b>Juguetes y artículos deportivos</b>	Yamaha	Japón	3 794
<b>Equipos de Transporte</b>	Kawasaki Heavy Industries	Japón	6 906

Fuente: "The World's Biggest Industrial Corporations". Revista Fortune, E.U., 30 de julio de 1990. p. 226.

## 1.2 La internacionalización de la empresa.

### Una explicación conceptual

Existen diferentes explicaciones del fenómeno de la internacionalización, es decir, diferentes teorías explicativas del comercio internacional que de alguna manera han tenido una influencia significativa en la vida económica. Sus argumentos pretenden lograr un conocimiento preciso del comercio internacional.

Entre las principales teorías explicativas del Comercio Internacional se encuentran:

- ◇ Teoría de la Ventajas Absolutas y Comparativa
- ◇ Teoría de la Proporción de Recursos Productivos o Modelo Hecksher-Ohlin
- ◇ Teoría del Ciclo de Vida del Producto
- ◇ Teoría de las Ventajas Competitivas
- ◇ Teoría de la Ventaja Monopolística
- ◇ Teoría de la Internacionalización
- ◇ y las actuales Teorías de Globalización

A continuación se presentan de manera resumida, las principales ideas de cada una de ellas:

#### **1.2.1 Teoría de las Ventajas Absoluta y Comparativa**

En 1776, Adam Smith, con su obra "La Riqueza de las Naciones", no solamente escribió el primer libro sobre desarrollo económico, sino que también proclamó lo que es conocido como el manifiesto capitalista. En este libro, Smith destacó las ideas del individualismo y de la especialización como requisitos para que las personas adquiriesen riqueza. También extendió el concepto de la División del Trabajo<sup>5</sup>, y propuso la teoría de la Ventaja Absoluta. De acuerdo con esta teoría, en un mundo sin barreras comerciales, cada país se especializará en aquellos productos en los que tenga una Ventaja Absoluta en su producción en relación a otros países. Así, los recursos productivos ( trabajo, capital, tecnología, etc.) se concentrarán en aquellos sectores más eficientes, en los que el país dispone de ventajas comparativas sobre otros países, produciéndose una especialización de cada país en la producción de cierto tipo de bienes. Por lo tanto, la

---

<sup>5</sup> División del Trabajo: Los hombres tienen una tendencia natural hacia el intercambio que les lleva la especialización productiva. Para que una nación pueda aprovechar las ventajas de la división del trabajo deben cumplirse dos condiciones: la previa existencia de capital acumulado y el funcionamiento de un mercado extenso.

Por su parte, David Ricardo profundiza y completa la teoría anterior (Ventaja Absoluta) de Adam Smith en el sentido de que, incluso si un país tiene ventaja absoluta sobre otro en la producción de dos bienes, existen ventajas en la especialización, ya que en términos relativos, su ventaja será mayor en un bien que en el otro. Es la Teoría de la Ventaja Comparativa la que nos dice que cada país deberá especializarse en aquellos bienes en cuya producción posea una ventaja relativa mayor. En esta teoría, David Ricardo consideraba que el único recurso productivo para producir bienes era el trabajo, ya que la especialización productiva vendría marcada por el coste laboral unitario, es decir, el salario dividido por la productividad.

### **1.2.2 Teoría de la Proporción de los Recursos Productivos. Modelo Hecksher-Ohlin.**

Este modelo fue elaborado por dos economistas suecos, Eli Heckser y Bertil Ohlin en trabajos publicados en 1919 y 1933, respectivamente, ellos han tratado de explicar las diferencias de costos entre países, haciendo hincapié en la disponibilidad (abundancia o escasez) relativa de factores de producción.

La teoría de Hecksher-Ohlin, en su versión más simple, supone la existencia de:

- ◊ Funciones de producción homogéneas.
- ◊ Dos bienes, dos factores de producción y dos países o grupos de países.
- ◊ Factores homogéneos en ambos países, o expresables en unidades homogéneas.
- ◊ Funciones de producción iguales para cada producto en ambos países.
- ◊ Competencia perfecta, pleno empleo, ausencia de costos de transporte, y movilidad de factores.

El argumento de estos economistas puede ser resumido como sigue: un país exporta los bienes que puede producir a un costo monetario inferior al resto del mundo; los costos monetarios dependen de los precios relativos de los factores de producción, en tanto que estos precios dependen a su vez de la abundancia relativa de ellos dentro del país. Por lo tanto, un país exportará los bienes en cuya producción se utilizan en forma intensiva sus recursos relativamente abundantes e importará productos que utilizan con intensidad sus factores relativamente escasos.

En general, aquellos países con mano de obra barata tenderán a exportar bienes intensivos en trabajo, pues serán competitivos en su producción, mientras que los países intensivos en capital exportarán bienes abundantes en este recurso productivo.

### **1.2.3 Teoría del Ciclo de Vida de un Producto**

La teoría del ciclo de vida del producto es un modelo dinámico que muestra como las ventajas competitivas de un país van cambiando a medida que el producto avanza en los mercados exteriores.

Según esta teoría, el comercio exterior y las inversiones directas están relacionadas con las etapas del ciclo de vida del producto. La competencia puede forzar a la empresa a invertir en el extranjero. Puede ser que sus exportaciones necesiten expandirse y que el país matriz no sea capaz de absorber el rápido crecimiento del mercado; o puede ser que el costo de la producción nacional crezca tan rápidamente que requiera implantarse en el extranjero para mantener una ventaja competitiva.

Este modelo explica que el Ciclo de Vida de un Producto pasa por cuatro etapas sucesivas. La **Primera Etapa**, denominada introducción menciona que cuando se introduce un nuevo producto, existe un período durante el cual o no hay competencia o ésta es pequeña, por parte de marcas similares. Esta Primera Etapa se caracteriza porque la innovación del producto y su fabricación y venta posterior se realizan inicialmente en el mismo país por varias razones: los empresarios conocen el mercado, el mercado inicial puede ser mayor y además, mientras el producto esté en una fase incipiente, la conexión estrecha entre la producción y las necesidades del consumidor es importante para darle su configuración definitiva. Por lo tanto, el nuevo producto deberá ser fabricado en el país matriz e introducido en el extranjero a través de exportaciones.

La falta de competencia de marcas similares en la etapa de introducción no significa que no haya competencia. La intervención puede ser copiada y adaptada por posibles competidores, así el primer innovador corre el riesgo de perder sus ventajas monopolísticas y acelera el paso a la segunda etapa del ciclo de vida del producto.

El crecimiento es la **Segunda Etapa** del ciclo de vida de un producto. Aquí, la empresa es inducida a producir en el extranjero porque está perdiendo, con relación a la competencia, cuota de mercado o volumen de ventas. Así, considera que puede ser práctico establecer formas de producción en el país donde la demanda local está creciendo.

Una vez que el producto es ampliamente conocido y se han superado los problemas de distribución, las ventas se verán estimuladas por las actividades de las marcas competidoras, en particular si el producto constituye una nueva clase o representa una innovación radical de un tipo de producto ya conocido. Aunque esto parece extraño, la aparición de fabricantes competidores tiende a legitimar un artículo en el concepto que de él tienen los consumidores. Asimismo, es probable que cuando hay diversas empresas que fabrican productos similares, éstas tienen que invertir más en la publicidad y promoción que un fabricante que tenga el campo libre.

En esta etapa comienza la fabricación en serie que hace que poco a poco, la producción deje de ser más intensiva en trabajo, para serlo en capital. Además, la demanda se vuelve más elástica ante las variaciones de los precios debido al mayor número de competidores que hay en ese sector, de modo que no sólo desaparecen los beneficios monopolísticos de la empresa introductora del producto, sino que puede iniciarse una guerra de precios importante.

La **Tercera Etapa** es la de madurez del producto. A principios de esta fase la marca competidora que no haya tenido éxito probablemente se retirará del mercado. Desaparece completamente la ventaja inicial del primer introductor del producto, así como del primer país exportador. A este respecto, las empresas deben plantear su estrategia sobre la base de precios más bajos o sobre la base de la diferenciación.

El declive del producto es la **Última Etapa**. En esta etapa la empresa encuentra conveniente dirigir la producción a sitios de bajos costes productivos, en un país de bajos ingresos donde los productos pueden ser vueltos a exportar al país matriz.

La etapa de declive crea un enorme reto para la estrategia de una compañía. Una opción es tratar de convertirse en una de las compañías líderes en el mercado. Esto puede lograrse:

1. Creando ventas y participando en el mercado para tomar ventaja de las economías de los costos.
2. Diferenciando la marca de otras marcas.
3. Especializándose en un nicho o segmento estable de mercado mientras abandona los segmentos menos estables o que declinan con mayor rapidez.
4. Dejando el mercado y poniendo sus recursos a trabajar en otras áreas.

Una de las limitaciones de este modelo es que no concede relevancia a temas como, el por qué algunas empresas multinacionales prefieren invertir en el extranjero en lugar de dar licencias, cuando por razones estratégicas hay veces en las que dar licencias sería preferible.

En suma, el avance más significativo es que este modelo permite efectuar alguna previsión sobre las tendencias de un producto desde el punto de vista del comercio internacional, así como las sucesivas etapas por las que previsiblemente pasará.

#### **1.2.4 Teoría de las Ventajas Competitivas**

Esta teoría es el resultado del monumental trabajo de Michael Porter.<sup>6</sup> Porter desarrolla esta teoría en su trilogía "*Estrategia Competitiva*", 1980; "*Ventaja Competitiva*", 1985; "*La Ventaja Competitiva de las Naciones*", 1990.

Según Porter, el factor determinante del éxito, tanto nacional como internacional, de la empresa reside en su posicionamiento estratégico. Este posicionamiento es una función del sector industrial donde va a operar. Hay sectores que son más rentables que otros, como resultado de cinco factores que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de beneficios:

- ◊ La amenaza de nuevos competidores
- ◊ La amenaza de productos sustitutos
- ◊ El poder de negociación de los clientes
- ◊ El poder de negociación de los proveedores
- ◊ Rivalidad entre competidores

La empresa internacional se encuentra entonces ante el problema de analizar cada una de las mencionadas fuerzas en los países donde opera, teniendo en cuenta que éstas varían de un país a otro.

La posibilidad de éxito internacional para una industria de una nación depende de la posesión de una ventaja competitiva con relación a sus mejores competidores. Este no es un criterio fácil, porque uno está tentado a usar parámetros desviados o difíciles de calcular desde el punto de vista internacional, tales como la rentabilidad doméstica, o el tamaño de la industria. Por ello se han seleccionado otro tipo de parámetros tales como: la existencia de fuertes y constantes niveles de exportación en mercados amplios, estables y diversificados; la significativa cantidad de flujo de inversiones al extranjero basados en capacidades y otros activos creados en el país matriz.

---

<sup>6</sup> Michael Porter: Profesor de la Facultad de Administración de Empresas de Harvard, Asesor de Empresas líderes de todo el mundo y ha formado parte de la Comisión Presidencial Norteamericana sobre Competitividad Industrial. Autor de "*Estrategia Competitiva*", 1980; "*La Ventaja Competitiva*", 1985; "*La Ventaja Competitiva de las Naciones*", 1990.

### 1.2.5 Teoría de la Ventaja Monopolística

Esta teoría está basada en las imperfecciones del mercado. Parte del supuesto de que la empresa tiene, dentro del ámbito nacional, una ventaja monopolística y que le conviene extenderla al extranjero. La expansión se puede lograr a bajo costo marginal y la ventaja competitiva que de ella obtiene la empresa puede llegar a alcanzar un valor relevante en los mercados del extranjero. Además una expansión en nuevos mercados del extranjero puede favorecer su imagen nacional y su posicionamiento en relación con los demás competidores.

La teoría de la Ventaja Monopolística puede tomar muchas formas:

1. Una habilidad para controlar un producto específico diferenciado, ya que otras empresas no poseen el "Know How"
2. Un control exclusivo sobre la materia prima u otros insumos/componentes necesarios
3. Bajo costo unitario de producción, debido al gran volumen de la misma

Esta típica ventaja de producción en escala pone a la empresa en posición de tener acceso a fondos de capital y a mantener una gran planta física que sería demasiado cara como para que los competidores la igualaran. Además, disfrutaría de superioridad con relación a la competencia en términos de Capacidades Gerenciales, Organizativas y de Marketing.

La teoría no responde a la pregunta de por qué la producción en el extranjero es la forma preferida de explotar esas ventajas, puesto que también pueden ser explotadas a través de exportaciones o licencias.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> French-Davis, Ricardo, "Economía Internacional. Teorías y Políticas para el Desarrollo". Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979. p.51



### **1.2.6 Teoría de la Internacionalización**

Esta teoría es también una teoría de imperfección del mercado. Parte de la idea de que la empresa tiene una ventaja sobre sus competidores. Digamos que esta ventaja es la información relacionada con los productos o con los procesos de producción. ¿Cómo puede la empresa beneficiarse de esa ventaja informativa? La puede exportar vendiéndola por beneficios a otras empresas. Sin embargo, un mercado para el producto puede ser difícil y proteger su propiedad aún más difícil. La otra alternativa es utilizar este producto "información" internamente, expandiéndolo en el extranjero a través de las empresas filiales. De esta manera, la investigación intangible puede convertirse en una propiedad muy valiosa generadora de renta monopolística. La "información" ha venido a significar verdadero poder.

Esta teoría explica el alto grado de participación de empresas de alta tecnología en negocios internacionales y por qué estas empresas prefieren las inversiones directas a las licencias. La teoría también nos indica por qué transacciones intraempresariales (entre la matriz y sus afiliados) son más comunes que en negocios que carecen de estos lazos o relaciones. Sin embargo, la teoría no le presta mucha atención a las políticas nacionales de control, ni a los efectos de sus externalidades que puedan afectar a los costes y a los beneficios de la Internacionalización.<sup>8</sup>

### **1.2.7 Teoría de la Globalización**

Hoy día, el sistema tradicional, en que las subsidiarias en cada país diseñaban, producían y comercializaban productos adaptados a las necesidades locales, se está volviendo obsoleto a causa de la desaparición de barreras comerciales, de la costosa y cambiante tecnología y de la uniformidad cada vez mayor de las necesidades de una clientela internacional. Por lo tanto, las compañías necesitan una estrategia global total en la cual una estrategia básica eficaz para el mercado de origen se combine con adaptaciones internacionales e integración global.

Así, la Teoría de Globalización ayuda a las empresas a superar las ventajas creadas por la internacionalización empresarial, proporcionando una estrategia de globalización que permite integrar y administrar para obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial.

---

<sup>8</sup> F. Hidalgo, Carlos. "Introducción a los Negocios Internacionales". Editorial Limusa, México, 1995. 393 pp.

La Teoría de Globalización conjuga los siguientes elementos fundamentales:

- ◊ El altísimo nivel alcanzado por el comercio internacional en relación a la producción mundial.
- ◊ El nuevo papel de las empresas multinacionales en la producción y el comercio mundial.
- ◊ El surgimiento de una nueva división internacional del trabajo.
- ◊ La revolución de las comunicaciones.
- ◊ La unificación de los mercados financieros internacionales y nacionales en un espacio operativo unificado.
- ◊ El altísimo nivel alcanzado por las migraciones internacionales y los mercados transnacionales de fuerza de trabajo.
- ◊ Los primeros intentos de coordinación permanente de las políticas económicas de las grandes potencias capitalistas.

Como consecuencia de ello, se debilita la centralidad del mercado nacional como núcleo central del intercambio comercial, adquiere una nueva división el mercado mundial, las Empresas Transnacionales se ven forzadas a ampliar sus alianzas estratégicas y los estados nacionales a conformar bloques comerciales regionales para ampliar el espacio económico y competir más eficazmente.

### 1.3 La competitividad y la internacionalización empresarial

El concepto de competitividad internacional surge cuando comienza el comercio entre países, el cual exige parámetros de calidad y precio a niveles con competencia en aquellos países que tienen relaciones comerciales. La competitividad mundial es una de las respuestas de los países al fenómeno de la globalización; es la interacción total, no entre unos cuantos países, sino entre todos como parte del juego del mercado y la intensificación del posicionamiento en estos.

La empresa con características de competitividad internacional, deberá desarraigar todas sus funciones de cualquier país en particular, para llevarlas a donde resulte más conveniente hacerlo en términos comerciales; es decir, producirá, venderá y distribuirá donde los costos sean menores y/o los beneficios mayores.

El fenómeno de la competitividad empresarial nunca ha sido igual; antes de la segunda guerra mundial se competía por diferentes circunstancias, como la cercanía, el costo o la disponibilidad del producto; en la posguerra, las empresas competían para cubrir los mercados de prácticamente todo el planeta, es decir, la que más producía más mercados abastecía, orientándose a la competitividad hacia la productividad.

La competitividad con base en la productividad sólo duró hasta fines del decenio de los cincuenta, cuando la recuperación de las empresas europeas y japonesas comienzan a dificultar la entrada de productos estadounidenses. Así, en su deseo de recuperar mercados, muchas empresas americanas acudieron a un nuevo recurso basado en las ciencias del comportamiento: la mercadotecnia. Con ella seducían y convencían al consumidor con el manejo de mensajes sobre sus deseos insatisfechos.

Finalmente, en los sesenta surge un producto japonés de mayor calidad, mejor desempeño, menor costo y glamoroso atractivo visual que inauguraba la nueva orientación de la competitividad empresarial: el diseño.

De este modo, tanto el hecho de enfrentar el reto de la competencia internacional como el de participar en la economía global, obligan a las empresas a formular estrategias de modernización, estrategias que tengan como objetivo elevar significativamente la productividad y su penetración en el mercado global, convirtiéndose, por lo tanto, en empresas competitivas.

En este sentido, tanto el proceso de globalización de la economía mundial como el surgimiento de una agresiva competencia internacional entre los países, las industrias y las empresas obliga a todas y cada una de estas últimas a desarrollar y poner en vigor mecanismos estratégicos encaminados directamente a elevar su competitividad. Actualmente, para crecer y desarrollarse, las empresas del mundo entero deben participar activamente en el proceso de globalización, a través de su incorporación a la competencia internacional.

La competitividad se convierte en la esencia de la economía global, y ésta depende de la habilidad de cada empresa para crear condiciones y aprovechar circunstancias que logren una relación precio/calidad cada vez más satisfactoria.

No obstante, la empresa tiene un conjunto de competencias distintivas en las que se basa para aprovechar su ubicación estratégica. Es decir, tiene actividades que realiza muy bien, recursos que controla y conocimientos o habilidades que domina, lo que adecuadamente explotado le dará una o más ventajas frente a la competencia. Por ello, una empresa debe acrecentar al máximo los aspectos que pueda dominar y que le permitan una posición de fuerza frente a sus competidores y desarrollar así ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se pueden adquirir con eficacia gracias a la forma en que se realizan determinadas actividades dentro de la empresa. Por lo tanto, es esencial identificar las actividades en las que la empresa tiene posibilidades de distinguirse para acrecentar esfuerzos y recursos en el fortalecimiento de aquéllas y coordinarlas eficientemente con las demás funciones. Lo principal al formular estrategias en este nivel es aprovechar al máximo cada una de las actividades de valor en una empresa, de forma que el encadenamiento eficiente de las mismas eleve la productividad y la competitividad.

Se puede lograr, de acuerdo con Michael Porter, una ventaja competitiva si se tienen menores costos que la competencia, o si se tiene la habilidad para diferenciar un producto.

Por otro lado, las alianzas estratégicas son una de las características principales del ámbito industrial del mundo. Las empresas pueden desarrollar o fortalecer capacidades estratégicas claves vinculándose con empresas de capacidades similares. Las vinculaciones estratégicas también habilitan a la empresa a manejar la incertidumbre competitiva al establecer ambientes negociados. Dichas alianzas estratégicas desempeñan un papel prominente en el fortalecimiento de la competitividad.

El nuevo contexto económico mundial, implica el establecimiento de requisitos firmes que no conviene ignorar si se pretende participar dignamente en la competencia internacional. En este sentido, las condiciones necesarias para competir en el mercado global son:<sup>9</sup>

- ◊ Las empresas deben poseer un tamaño considerable adaptado al mercado internacional pero sin dejar de ser activas y anticipativas.
- ◊ La gran dimensión no debe ser sinónimo de complejidad, sino de descentralización y simplicidad organizativa.
- ◊ Formalizar la estructura organizativa fomentando la creatividad.
- ◊ Las pequeñas empresas deben abrir su capital y adoptar nuevos patrones de comportamiento.
- ◊ Es preciso estandarizar los sistemas y productos pero sin sacrificar las dotes de originalidad e innovación.
- ◊ Propiciar el acercamiento y cooperación entre entidades.
- ◊ Eliminar la confrontación.
- ◊ Favorecer alianzas estratégicas.

El gobierno ejerce una importante influencia sobre la competitividad de la empresa, ya que con sus políticas gubernamentales y de apoyo, ayuda a consolidar la posición de las empresas en los mercados extranjeros y domésticos, así como garantizar un crecimiento económico/sostenido de estas, sin dañar el sistema ecológico.

Por lo tanto, la internacionalización de la empresa sólo se producirá si la empresa es competitiva, tanto en su mercado local como en los mercados internacionales. Es decir, la relación estrecha entre competitividad internacional e internacionalización de la empresa implica que este segundo proceso no se produce sin el primero.

La estrategia de internacionalización se puede interpretar como una medida puramente defensiva por parte de las compañías que no tienen otra opción que la de crecer para adaptarse a las exigencias de la competencia mundial, impulsadas por la liberalización de las economías y superar así el reto competitivo que impulsan las nuevas empresas.

---

<sup>9</sup> Tema analizado en detalle en: Bueno Campos, Eduardo. "Fundamentos de Economía y Organización Industrial". Editorial McGraw Hill, España, 1994, p. 15

La internacionalización de la economía crea nuevas condiciones de producción y nuevos imperativos competitivos que dictan nuevos comportamientos estratégicos a las empresas. Por lo tanto, las empresas que desean asegurar su supervivencia deben intentar alcanzar una eficiencia similar a la conseguida por los líderes del sector de actividad al que pertenecen. Sólo este nivel de competitividad es capaz de garantizar a una empresa su participación activa en el escenario mundial.<sup>10</sup>

Lo que conduce a las empresas a emprender un proceso de internacionalización es su deseo de adaptarse a entornos más amplios, más complejos y más inciertos que son decisivos para abordar con optimismo el futuro de sus negocios. En realidad, lo que está implícito en la estrategia de internacionalización de las empresas es el objetivo de control, el cual se materializa por el poder de mercado que intentan conseguir las empresas a fin de obtener rentas de monopolio y disponer de mayores márgenes de maniobra.

En el proceso de internacionalización, la empresa tendrá que demostrar su capacidad competitiva a través de la innovación, la capacidad científica y tecnológica, el precio, la calidad, la variedad de productos y la capacidad administrativa. Asimismo, deberá de superarse continuamente aprovechando adecuadamente las oportunidades y olvidando las amenazas de sus competidores.

En el entorno de modernización, competitividad y globalización de mercados, las empresas deben innovar, tratar de establecer procesos de automatización flexibles, rediseñar sistemas de organización, integrar equipos de trabajo multidisciplinario y brindar una capacitación integral donde el trabajador adquiera conocimientos conjuntos más que un entrenamiento para el desarrollo individual. La aplicación del diseño en una empresa puede estimular el cambio en la mentalidad empresarial para enfrentar mejor las nuevas realidades económicas.

Hoy día, en los finales del siglo XX, la competencia es más dura. Sobreviven las empresas con una concepción globalizadora que amplían cada vez más sus mercados y elevan la calidad de sus productos. Así pues, diseñar, proponer, crear, cambiar, renovar y reinventar son las premisas del avance hacia la modernidad.

---

<sup>10</sup> Ibid., p.22

Ante el cuestionamiento acerca del futuro de las industrias y empresas frente a la competencia con empresas globales, la planeación estratégica constituye un elemento que puede servir para modificar los procesos organizacionales productivos y comerciales a fin de elevar la productividad y competitividad de las empresas, asegurando su incorporación en la economía global, aprovechando de mejor manera los recursos, previniendo con mayor efectividad las demandas del mercado global sensible a precios y calidad.

En suma, la planeación estratégica habrá de analizar las fuerzas y debilidades de la empresa, tanto internas como frente a los competidores. De la definición de misión y políticas y del análisis de las fuerzas y debilidades surgirá la formulación de la estrategia empresarial,<sup>11</sup> los objetivos y el plan operacional que constituirán en conjunto el proceso de planeación estratégica a través del cual las empresas habrán de transformarse y elegir e instrumentar los mecanismos estratégicos más adecuados, encaminados a elevar su competitividad y a lograr su internacionalización e incorporación en el mercado global.

Una vez que la empresa demuestre su capacidad competitiva para iniciar el proceso de internacionalización debe decidir cómo se posiciona en los mercados internacionales en relación a sus posibles clientes y empresas rivales, es decir, debe determinar la estrategia más adecuada para ingresar al mercado mundial.

En este sentido, la Inversión Extranjera Directa, la exportación, la concesión de licencias, el contrato de fabricación, y las alianzas constituyen los factores que ayudarán a que las empresas sean competitivas a nivel internacional y puedan, por lo tanto, iniciar o acelerar el proceso de internacionalización.

---

<sup>11</sup> Ver: El llamado "Modelo de las 5 fuerzas" que se encuentra en Guillan Jaques Lambin, "Marketing Estratégico", Editorial Mc Graw Hill, España, 1995, p. 285-292

Amenaza de nuevos competidores. En este caso, los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada.

Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

El Poder de Negociación de los Clientes. Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro.

El Poder de Negociación de los Proveedores. El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

Rivalidad entre competidores. es decir, el grado de competencia que existe en el sector industrial. Se distinguen habitualmente cuatro situaciones competitivas: la competencia pura o perfecta, el oligopolio, la competencia monopolística ( o imperfecta ) y el monopolio.

## 1.4 La inversión extranjera directa y los procesos mundiales de internacionalización empresarial

La Inversión Extranjera Directa es la propiedad activa de una compañía extranjera o de instalaciones de fabricación o comercialización que se invierte en otras naciones. En la Inversión Extranjera Directa, la empresa extranjera se involucra directamente con los problemas internos de un cierto país, contrata mano de obra local, empresarios extranjeros pueden entrar al país, se compran bienes raíces y se traslada el equipo necesario.

El resultado es una implicación con los países extranjeros a un nivel no igualado por ninguna otra relación internacional. Estas relaciones implican riesgos e incertidumbre, ya que la firma tendrá que aceptar leyes locales poco familiares y posiblemente observar extrañas costumbres locales que pueden hacer difícil toda operación eficaz. Esto implica también oportunidades de obtener beneficios, ya que la firma paga intereses locales y opera dentro de barreras arancelarias y cuotas en vez que desde afuera. La compañía como invitada debe aceptar las leyes y costumbres locales, por deseables o indeseables que sean.

Una compañía puede realizar Inversión Extranjera Directa mediante la adquisición de una participación en una compañía existente o a través de la construcción de nuevas instalaciones. Hay que resaltar que cada una de estas alternativas implica un compromiso de recursos diferente y una intensidad de internacionalización distinta.

La parte visible de una inversión extranjera es la planta y el equipo que se instalan en una tierra extranjera, pero las inversiones extranjeras son algo más profundo que eso; una sociedad operando en el extranjero exporta también ideas de organización y técnicas, junto con otros activos. Por lo tanto, los extranjeros pueden tener la oportunidad de observar como otro país planifica y lleva a cabo su producción.

Uno de los recursos más importantes es el personal, especialmente los directivos. Si el mercado laboral local es estrecho, la compañía puede comprar en su totalidad una empresa extranjera y conservar todos sus empleados en lugar de pagar salarios altos.



La característica clave de la Inversión Extranjera Directa está no en la escala de operación, sino en recibir control de la casa matriz. Este control que generalmente se ejerce por medio de la posesión de capital, permite la gerencia directa de una instalación en el extranjero. La Inversión Directa comprende operaciones de mercadeo y de producción, las cuales incluyen sucursales de ventas y de producción que van desde ensamble hasta producción total.

La Inversión Extranjera Directa es considerada como la forma más arriesgada de entrada de capital, pero también como la manera más efectiva de obtener participación en el mercado exterior y ventaja competitiva estratégica. Así pues, los flujos de Inversión Extranjera Directa se han convertido en una fuerza motriz de la economía mundial, y se consideran un arma clave en la estrategia global.

La tendencia cada vez más acentuada a la globalización económica ha producido un aumento masivo de los flujos internacionales de Inversión Extranjera Directa. En este sentido, hay que destacar que el grado de globalización económica y de interdependencia a nivel mundial, viene dado por el incremento de factores tales como: comercio internacional, flujos de capital y de inversión, y transferencia de tecnología; pautas de producción y de migración laboral; nivel de cooperación económica internacional; y estructuras organizativas internas de las empresas.<sup>12</sup> Tal vez la más clara evidencia reciente de la globalización ha sido el auge de los movimientos de capitales de diversa índole y su retorno a las regiones en desarrollo.

En este contexto de globalización, la Inversión Extranjera Directa juega un papel muy importante, porque influye de modo directo a la integración económica global a largo plazo. Asimismo, las estrategias de las firmas cobran progresiva importancia, toda vez que las decisiones de las transnacionales de transferir tecnologías, invertir y generar flujos comerciales pueden ejercer considerable influencia en la competitividad de los países receptores.

La razón más importante para estimular la Inversión Extranjera es que puede ser un instrumento para acelerar el desarrollo de una economía. La Inversión Extranjera proporciona una inyección inmediata de capital, introduce nueva tecnología, crea empleos, y en muchos casos, a través de las exportaciones, genera las tan necesarias reservas en moneda extranjera. Por lo tanto, muchos países ven a la Inversión Extranjera como un medio rápido de desarrollo económico.

Actualmente, las actividades de las Empresas Transnacionales se consideran benéficas ya que contribuyen al desarrollo y crecimiento económico, y acrecentan las competencias en materia de tecnología, de gestión y de comercialización en los países receptores.

---

<sup>12</sup> Al respecto, puede consultarse BID, "Inversión Extranjera Directa en América Latina en los años 90". Instituto de Relaciones Latinoamericanas (RELA), Madrid, 1996, p.4

Las Empresas Transnacionales son también sumamente selectivas en cuanto a la localización de la Inversión Directa. Por su parte, los gobiernos reconocen estar cada vez más comprometidos en una competencia mundial para la obtención de capitales internacionales y nacionales de inversión. Entre los diversos factores determinantes del atractivo de un país para la Inversión Extranjera Directa destacan:

- ◊ A nivel macroeconómico: Los resultados de las variables clave y un entorno regulador estable, así como los vínculos comerciales bilaterales, subregionales e internacionales a largo plazo. Tipos de cambio o tasa de inflación.
- ◊ A nivel microeconómico: La disponibilidad de servicios que mejoren la calidad de las relaciones entre socios potenciales.
- ◊ A nivel sociopolítico: La afinidad cultural, peso de las ideologías y la agilización de los procedimientos para facilitar los contactos iniciales entre socios. Políticas hacia la Inversión Extranjera Directa y el propio entorno legal del país, con fuerte énfasis en los aspectos fiscales.

Así, el tipo, calendario y desarrollo de cualquier inversión pueden depender de múltiples características propias del país de origen, del país beneficiario, de la firma inversora, del sector de actividad, del mercado específico y de la compleja interacción entre todos estos factores.

Los motivos más importantes para explicar el proceso de inversión directa en el exterior son: diversificar, saturación del mercado interior, estar en mercados críticos, competir con los rivales en su casa, negociar con clientes multinacionales y aprovechar la oportunidad.

Otro conjunto de elementos determinantes de las decisiones de inversión, se refiere a las opciones estratégicas abiertas a las empresas y al modo en que éstas valoran las consecuencias de tales opciones. A su vez, dichas opciones dependen de las propias motivaciones de las firmas. En cuanto a las motivaciones y estrategias que influyen en las decisiones de Inversión Extranjera Directa, cabe distinguir cuatro tipos diferentes de empresa:

1. Firmas en busca de Recursos Nacionales: Son aquellas cuyas inversiones internacionales están motivadas por el deseo de obtener ciertos recursos a un precio inferior al que obtendrían en sus propios países. Las materias primas baratas son un motivo clásico para invertir en el extranjero y siguen siéndolo en las regiones en desarrollo y transición. Otro recurso frecuentemente buscado por las Empresas Transnacionales es la mano de obra calificada y barata para la industria.

2. Firmas en busca de Mercado: Son empresas atraídas por el volumen y las previsiones de crecimiento del mercado nacional del país destinatario. La decisión de producir en una economía dada, más que exportar a ésta, suele responder a la consiguiente reducción de los costes de producción.
3. Firmas en busca de Eficacia: Las empresas procuran a menudo desarrollar un marco racional de inversiones en el extranjero con control centralizado, lo cual puede incluir actividades muy dispersas geográficamente. Se busca así reforzar la competitividad general de la empresa, o debilitar la de sus rivales, conduciendo estratégicamente las actividades de producción o comercialización allí donde éstas presenten mayor interés logístico o económico.
4. Firmas influidas por la Nacionalidad de Origen de cada Empresa: Si bien, es difícil cuantificar tales factores, las inversiones directas entre dos países suelen verse atraídas por la similitud de estructuras nacionales económicas e industriales, especialmente si a ello se suman la proximidad geográfica y afinidades culturales.

Los factores mencionados, tanto en lo relativo a los países receptores como por lo que hace a las estrategias y motivaciones de las Empresas Transnacionales, ofrecen en conjunto un marco global para el análisis de los flujos de Inversión Directa de las principales regiones de origen: Estados Unidos, Europa y Japón.

Junto a los flujos de Inversión Directa en el extranjero descritos, vale la pena mencionar un conjunto de fenómenos adicionales que, junto con la Inversión Extranjera Directa, acentúan el proceso de internacionalización empresarial.

**EXPORTACIÓN:** La exportación es considerada como una etapa inicial de todo proceso de internacionalización. Es decir, la compañía que decide arriesgarse a escala internacional, indudablemente comenzará por exportar, ya que es la manera más sencilla de introducirse al Comercio Internacional. En realidad, la única diferencia entre las ventas de exportación y las ventas nacionales es la necesidad de manejar las transacciones en moneda extranjera.

La exportación comprende la exportación indirecta de mercancías a través de agentes, distribuidores, casas de comercio, empresas comerciales y otros intermediarios, así como también la exportación directa de bienes y servicios.<sup>13</sup> La característica esencial de estas actividades radica en que las actividades de producción se llevan a cabo en el país sede, aunque es posible que el mercado se realice en el país anfitrión y que exista una separación en cuanto a costos de transporte.

A este respecto, la creciente presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de exportación como por la de inversión directa, significa una rivalidad mayor, más competencia en precios y presión adicional para mejorar la calidad de los productos.

**LICENCIAS:** Una compañía que desee ser más activa en el comercio internacional puede hacer uso de una licencia. En este caso, el cesionario (Compañía Nacional) permite que el concesionario (Compañía Extranjera) haga uso de sus marcas registradas, patentes, procesos de producción, marcas de fábrica, productos o el nombre de la compañía. Por lo tanto, el concesionario acepta pagar al cesionario regalías sobre las ventas o una cuota fija.

Así pues, la primera intervención de una empresa en el extranjero involucra el otorgar licencias o exportar, y sólo después de que se ha alcanzado cierta experiencia internacional deberá considerarse la Inversión Directa en el Extranjero.

El licenciamiento o concesión con frecuencia es considerado como transitorio y se usa para propósitos de prueba del mercado o para aprender sobre él, antes de entrar de lleno a realizar la Inversión Extranjera Directa.

La licencia puede reducir los riesgos de una compañía al tiempo que incrementa sus ingresos. El riesgo es menor porque la compañía nacional no tiene que invertir en el extranjero.

**CONTRATO DE FABRICACIÓN:** El contrato de fabricación es recomendable para las compañías que desean invertir más directamente en el mercado internacional. En este caso, la compañía podrá contratar la producción de sus bienes con fabricantes extranjeros. Es decir, la compañía extranjera produce los bienes a los cuáles se les coloca el nombre de la marca de la compañía local.

---

<sup>13</sup> Al respecto puede consultarse. R. Negandhi. Anant. "Mercadeo Estratégico Internacional". Editorial Legis, Colombia, 1991, p.69

El contrato de fabricación permite que una compañía decida si es conveniente invertir en los mercados extranjeros. Es decir, la compañía local puede desarrollar la preferencia por la marca sin grandes inversiones en equipo. Después de haber establecido una base sólida con relación a los contratos de fabricación, la compañía puede involucrarse más directamente en el exterior.

**ALIANZAS:** Las alianzas entre empresas son uno de los fenómenos empresariales de mayor actualidad. Las alianzas se realizan mediante acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades, con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva de ambas empresas.<sup>14</sup>

Asimismo, una alianza puede ser el procedimiento específico seguido por una empresa para entrar en un mercado extranjero, acompañada por una empresa local con la que comparte recursos y experiencias.

Así pues, la alianza puede ser el camino para que una empresa acelere el proceso de internacionalización y pueda penetrar en un mayor número de mercados internacionales, pasando de local a global en un plazo más breve de tiempo.

**FRANQUICIAS:** Las franquicias consisten en la cesión del producto o línea de productos, nombres, marcas comerciales y know-how sobre los procedimientos de gestión y comercialización de un negocio a una empresa situada en un mercado exterior. La empresa que cede la franquicia se denomina franquiciador y la que la recibe, franquiciado.

La franquicia es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores. Los productos o servicios son distribuidos por empresas que conocen perfectamente los hábitos y normas del mercado donde actúan. Las franquicias reducen los problemas de gestión internacional, de riesgo y de inversión.

Los dos principales problemas que surgen a la hora de establecer franquicias en el extranjero son las restricciones legales que existen en algunos mercados a esta forma de entrada y las dificultades para encontrar franquiciados adecuados.

---

<sup>14</sup> Tema que es tratado en: Guillan, Jaques Lambin. "Marketing Estratégico". Editorial McGraw Hill, España, 1995, p.206

**CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN:** En este caso, una empresa internacional, experta en la administración de determinados negocios, vende sus servicios a una firma local a cambio de ciertos honorarios.

Un contrato de administración permite a la empresa controlar mejor la divulgación de su know-how, asegurar el control de calidad y facilita la expansión sin necesidad de invertir en capital.

La elección de la forma de acceso a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de marketing internacional. Las formas de entrada que adopte la empresa tienen efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos mercados, ya que los recursos empleados, los riesgos que se asumen y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción.

Las empresas no tienen por qué adoptar las mismas formas de penetración en cada uno de los mercados exteriores con los que mantienen actividades. Habitualmente utilizan distintas formas de entrada en función de las particularidades de cada país.

**Las variables que la empresa debe considerar y ponderar a la hora de seleccionar la forma de entrada más adecuada en cada mercado exterior son de dos tipos:**

- ◊ **Variables Internas:** Objetivos, tipo de productos/servicios, recursos disponibles, grado de internacionalización.
- ◊ **Variables Externas:** Competencia Internacional, barreras/incentivos legales, características del mercado, riesgo del mercado.

Todo lo expuesto anteriormente, pone de manifiesto que las estrategias de entrada están estrechamente relacionadas con el proceso de internacionalización que sigue una empresa. Es decir, dependiendo de la etapa del proceso en que se encuentre la empresa, será más recomendable una u otra estrategia.

Finalmente, una misma empresa en una misma etapa de su proceso de internacionalización puede adoptar diferentes estrategias para distintos mercados, en función del tipo de mercado, sus clientes y las oportunidades que se le presentan, poderío de los competidores, exigencias de los gobiernos, etc. En síntesis, la estrategia a adoptar depende del sector en que la empresa opera, la etapa del proceso de expansión internacional en que se encuentra, y el mercado en el que pretende entrar.

## 1.5 Factores y pautas de los procesos de internacionalización de una empresa

La decisión de penetrar en un mercado extranjero es una de las más importantes en la vida de una empresa. Es decir, llega un momento en la vida de toda empresa donde se presentan menos oportunidades de efectuar operaciones en el interior. En este momento, la empresa debe buscar la opción estratégica adecuada para iniciar su proceso de internacionalización, debe adaptar sus productos y programas para tener en consideración las necesidades, las preferencias, la cultura, el idioma, el clima, etc.; de un país extranjero.

Las empresas que han tomado la decisión de buscar oportunidades en mercados exteriores rara vez inician el proceso de internacionalización con una infraestructura completa, es decir, con fábricas y subsidiarias comerciales repartidas en todo el mundo y una amplia red de agentes y distribuidores. Lo habitual es que sigan un proceso de expansión continuada, incrementando progresivamente su nivel de compromiso, recursos y estrategias a nivel internacional.

Para participar activamente en los mercados internacionales, las empresas deben aumentar la competitividad de los bienes y servicios que ofrecen, aprovechando eficientemente las ventajas comparativas con las que cuentan, dividiendo sus procesos productivos entre varias empresas y a través de las fronteras y dirigiendo el consumo de insumos y la distribución de la producción hacia el mercado mundial. Por lo tanto, el incremento de la productividad y la penetración al mercado global constituyen los objetivos cruciales de las empresas que desean competir y lograr su desarrollo y crecimiento.

Una empresa que desea internacionalizarse debe buscar sus nichos; encontrar los mercados para los productos que es capaz de producir mejor que otros, debe basar sus exportaciones y su propio crecimiento en la calidad de sus productos y en la eficiencia para hacerlos. A este respecto, la empresa necesita elaborar una investigación de mercados a nivel internacional previa para conocer las características descritas anteriormente. Una vez recolectada la información acerca de los diversos mercados, es preciso analizar la conveniencia y posibilidades reales de entrar en ellos.



El hecho de que las empresas se incorporen a la competencia internacional, que penetren y compitan en el mercado global, trae consigo importantes beneficios para ellas. En primer lugar, participarán directamente en la transferencia, control y adquisición de recursos que se distribuyen a nivel mundial; modificarán de manera importante su estrecha vinculación en el mercado nacional, disminuirán considerablemente el riesgo global de la empresa, incrementarán la diferenciación y disminuirán los costes del producto.

Así como están aumentando los beneficios de la internacionalización, están disminuyendo sus inconvenientes, es decir, los costes de transporte y comunicaciones tienen una tendencia ya de muchos años a bajar; la evolución cultural está llevando a una homogeneización de los gustos y estilos de vida; los gobiernos están permitiendo un mayor flujo comercial internacional, rebajando aranceles y barreras aduaneras. Así gradualmente, dichos beneficios están forzando la evolución de muchas empresas a mercados externos.

El primer factor relevante en todo proceso de internacionalización es disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados exteriores. La combinación producto a ofrecer y mercado a servir es la primera que debe tomarse en el proceso de internacionalización.

La similitud en los procesos de comercialización, la dimensión del mercado, la semejanza de los mercados exteriores en el mercado local, la existencia de canales de distribución parecidos, la cercanía física, el grado de rivalidad existente, el riesgo de cambio, la estabilidad económica y política y la familiaridad de la empresa con dichos mercados determinan la elección del mercado a servir. Por lo tanto, la empresa que busca el éxito en el exterior debe evaluar la importancia de cada uno de estos elementos para elegir el mercado más adecuado en relación a la situación de la empresa.

Una vez determinada la combinación producto-mercado, es importante seleccionar a una persona experta en el mercado exterior determinado que conozca a fondo las peculiaridades de los clientes, la publicidad y la distribución del país destino. Dada la falta de conocimiento de la empresa acerca de los mercados externos y de experiencia en una operación de este tipo, existe gran incertidumbre sobre los resultados de esta transacción, con lo cual un especialista en la empresa será fundamental para su desarrollo porque ayudará a decidir si lo mejor es exportar, invertir en el país correspondiente o licenciar el producto o la tecnología. Además tomará en cuenta si es mejor hacerlo solos o en alianza con alguien, o incluso, si lo más adecuado es adquirir una empresa local.

A medida que la empresa adquiere un mayor conocimiento y experiencia en el exterior, aumenta la presencia en aquellos mercados en los que está ya introducida y, simultáneamente, inicia la expansión en nuevos mercados.

Si bien, existen impulsores o promotores internos y externos en el proceso de internacionalización de la empresa:<sup>15</sup>

**INTERNOS:** Miembros de la alta dirección de la empresa que están completamente seguros de la ventaja competitiva que posee la empresa y que tienen una actitud preferente hacia lo internacional.

**EXTERNOS:** Cámaras de Comercio, Asociaciones Industriales, Bancos, Agencias Gubernamentales y otras empresas.

Estos promotores deben tener motivos importantes que justifiquen dicha aventura internacional. Entre los principales motivos se encuentran:

- ◇ Vocación Internacional
- ◇ El sector industrial en el que compiten exige su salida al exterior
- ◇ Rentabilidad
- ◇ Diversificación de riesgos
- ◇ Estar cerca de los principales rivales para aprender nuevas formas de competir con ellos
- ◇ Ciclo de vida del producto. Cuando el producto en el país de origen ha llegado a la fase de madurez, le resulta conveniente exportar a otros países donde el producto todavía no es conocido.
- ◇ Estar al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas de la competencia

Así pues, todo empresario o directivo con verdadera vocación internacional, debe tener presente que todo proceso de internacionalización es a largo plazo, es decir, el proceso de internacionalización de la empresa es un proceso gradual y se caracteriza porque la empresa va comprometiendo recursos a medida que aprende de los mercados externos.

Por lo tanto, la correcta internacionalización de la empresa no es sino el resultado de un proceso de aprendizaje. A medida que la empresa se va internacionalizando más, su complejidad de organización crece y la sofisticación de sus sistemas de control y gestión aumentan considerablemente.

---

<sup>15</sup> Jarrillo, José-Carlos. "Estrategia Internacional, más allá de la exportación". Editorial McGraw Hill, España, 1991. p.62

Una vez decidida la estrategia de entrada conveniente, la empresa debe decidir el ámbito de productos y el ámbito de países en los que debe o puede operar. A este respecto, la empresa internacional debe revisar constantemente la modalidad que ha escogido para penetrar en el mercado de destino. De hecho, una cosa es la estrategia de entrada por primera vez en un país extranjero, y otra la estrategia de operación en él. La primera suele ser una estrategia de acceso inicial, que servirá para alcanzar las metas que la empresa se ha trazado, asimismo es necesaria como parte del proceso de aprendizaje. Con este objeto la empresa debería estimar el potencial actual y futuro de cada mercado, evaluar los riesgos comerciales y el riesgo país. Estimar el potencial de ventas de la propia empresa y calcular sus costes, beneficios e inversiones antes de tomar una decisión.

Una vez que la empresa ha decidido la opción estratégica adecuada para profundizar en su proceso de internacionalización, debe determinar el procedimiento apropiado para posicionarse eficazmente en los mercados internacionales en relación a sus posibles clientes y empresas rivales. Es decir, la empresa tiene que buscar un posicionamiento en el mercado adecuado a sus capacidades y a las tendencias del mercado, pero al mismo tiempo, ha de buscar modos y procedimientos de proteger esa posición, y si es posible mejorarla. Cabe destacar, que el posicionamiento de la empresa no ha de ser idéntico en todos los países, es decir, se debe efectuar en función de cada país y de cada uno de los segmentos de mercado en los que la empresa opera.

El país juega un papel muy importante en el proceso de internacionalización de una empresa porque puede ofrecer un entorno o una plataforma de mayor calidad para apoyar la competitividad empresarial, y por tanto, impulsar su proceso de internacionalización.

Asimismo, un país puede apoyar la competitividad de las empresas y su proceso de internacionalización creando y mejorando condiciones necesarias internas, para que de alguna manera sea considerado plataforma de internacionalización de primera magnitud, tanto para exportar o invertir en el extranjero, como para atraer inversión extranjera. Las condiciones que un país ofrece para la internacionalización de las empresas se refieren no sólo a la política económica general, sino también al sistema educativo, al sistema financiero, al sistema fiscal, a la red de transportes, comunicaciones e infraestructura y a la creación de empresas.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Canals, Jordi. "La Internacionalización de la Empresa". Editorial McGraw Hill, España, 1994. p.75

En concreto, los ámbitos principales de actuación del gobierno para propiciar la internacionalización de la empresa son:

- ◊ Garantizar una estabilidad económica sana, con tasas de inflación bajas, tipos de interés razonables y un tipo de cambio competitivo.
- ◊ Contribuir a una mejora sostenida en la capacidad de competir por parte de la empresa, en aspectos como educación, coste de energía, costes financieros, infraestructura, tasa de ahorro, etc.

Por otra parte, es necesario considerar que las empresas que emprenden el proceso de internacionalización deben estar preparadas para superar una serie de obstáculos inherentes a dicho proceso. Entre las principales dificultades que se presentan, se encuentran:<sup>17</sup>

**Escasez de Recursos Humanos.** Se dice que la mayor parte de las empresas carecen de directivos profesionales y personal preparado para operar en un entorno internacional.

**Obstáculos Financieros.** Se presentan en el avance a etapas del proceso de expansión internacional que involucran un mayor compromiso de recursos monetarios, en la falta de créditos a la exportación, y en la fluctuación de monedas.

**Dificultades Logísticas.** Aumentan con la lejanía de los mercados. Se manifiestan en costosos viajes para explorar los mercados, altos fletes, elevados costes de coordinación y control.

**Obstáculos Comerciales.** Aparecen cuando existe desconocimiento de oportunidades comerciales en el extranjero, falta de contactos en el país destino y de conocimientos en canales de distribución, prácticas legales, mercadotecnia, etc.

**Restricciones Legales.** Todas las impuestas por los gobiernos, especialmente las del país que recibe la exportación o la Inversión Extranjera Directa. Entre dichas restricciones se encuentran principalmente las barreras arancelarias y no arancelarias.

**Competencia.** La empresa que desea internacionalizarse deberá tener en cuenta que se encontrará con nuevos competidores con características muy distintas a los competidores nacionales a los que ya está acostumbrada. Para poder competir con éxito, es necesario entender cuáles son las bases en las que apoyan su fuerza estos nuevos competidores y cómo se les puede contrarrestar.

---

<sup>17</sup> Jarillo, José-Carlos, Obra citada, p.68

El proceso de internacionalización entraña riesgos para la empresa, dada la incertidumbre que rodea a los mercados externos que le son desconocidos en términos de cultura, idioma, prácticas de negocios, etc. Esta falta de conocimiento de los mercados externos y la dificultad para obtenerlo, es uno de los principales obstáculos para una rápida expansión internacional.

Por lo tanto, el avance de la empresa en el terreno internacional no suele ser brusco, sino gradual y cauteloso, buscando familiarizarse poco a poco con el mercado externo.

La expansión internacional de una empresa es la consecuencia de un proceso de decisiones de ajuste a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno.

Las etapas más usuales en el proceso de internacionalización de la empresa son las siguientes:

**Exportaciones Pasivas.** En esta primera etapa, la empresa cumple pedidos esporádicos en el exterior que no ha buscado. Por su parte, no ha tomado la decisión de iniciar el proceso formalmente.

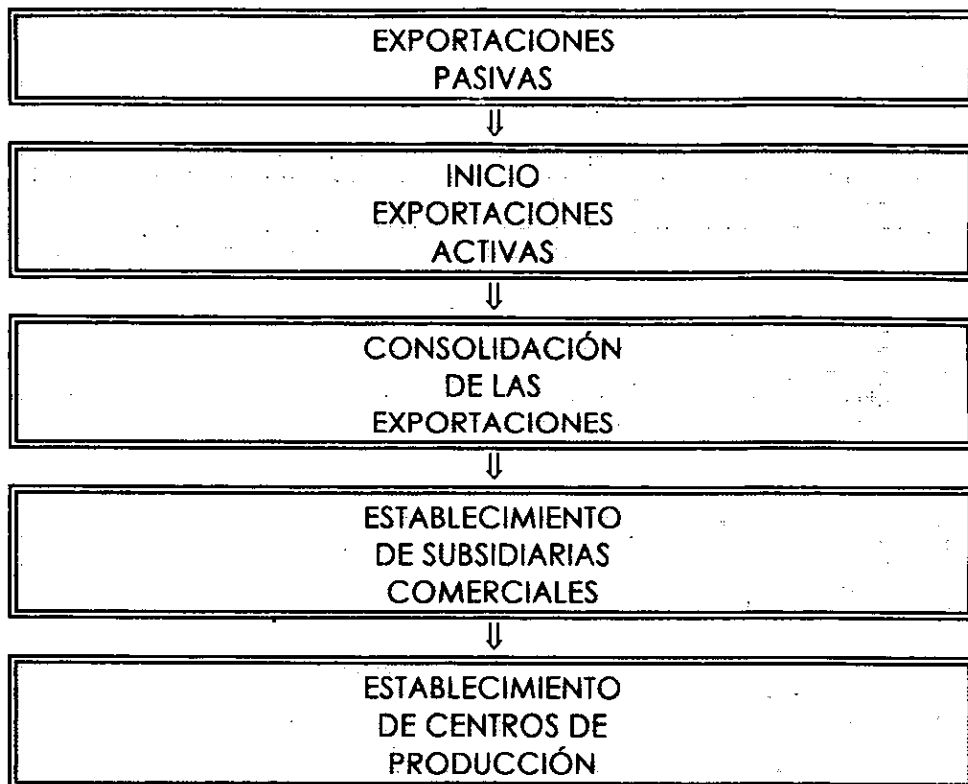
**Inicio de las Exportaciones Activas.** En la segunda etapa, la empresa ha tomado la decisión de abrirse a nuevos mercados buscando las oportunidades comerciales que pudieran brindar éstos. Persigue de forma deliberada su internacionalización, valorando las ventajas y las dificultades del proceso. Es el comienzo de una política activa de exportación.

**Consolidación de las Exportaciones.** A medida que crece el número de exportaciones, la empresa va consolidando su posición en los mercados exteriores. Sin dejar de operar en los mercados más cercanos, extiende sus operaciones a otros más alejados. Al mismo tiempo, aumenta su grado de compromiso con los mercados más conocidos y que más oportunidades ofrecen. En esta etapa una parte creciente del volumen de ventas se realiza en el ámbito internacional.

**Establecimiento de Subsidiarias Comerciales.** La apertura de sucursales o filiales comerciales exige un importante esfuerzo en recursos financieros y humanos, por lo que sólo las empresas que han consolidado su expansión en mercados exteriores se deciden a realizar esta inversión en aquellos en los que el volumen de ventas lo aconseja.

**Establecimiento de subsidiarias de Producción.** Ésta es la última fase del proceso de internacionalización, y la etapa en la que se encuentran las principales multinacionales. En esta etapa se consolidan las actividades internacionales de la empresa, se compite de igual a igual con las firmas locales, y se llega lo más cerca posible al consumidor final.

## Etapas del proceso de internacionalización



Es necesario considerar que las etapas antes descritas no pretenden sugerir que exista un camino único para avanzar en el proceso de internacionalización. El rumbo a seguir dependerá de los recursos de la empresa, de las condiciones del sector en el que la empresa opere, y de sus aspiraciones.

En la actualidad, se pueden distinguir cuatro tipos de empresas internacionales que proporcionan distintas pautas en el proceso de internacionalización empresarial, las mismas son:

- ◆ **Empresa Exportadora.** Se caracteriza porque exporta desde el país de origen a algunos mercados extranjeros, o bien, concentra las actividades de la empresa en el país de origen.
- ◆ **Empresa Multinacional.** Su objetivo principal es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Pretende explotar internamente las ventajas competitivas importantes que posee.
- ◆ **Empresa Global.** Se caracteriza por el fuerte peso de las operaciones internacionales dentro de la empresa y mantiene una alta concentración de actividades críticas en el país de origen.
- ◆ **Empresa Transnacional.** Combina adecuadamente una eficiencia económica máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

Antes de emprender el proceso de internacionalización de la empresa, hay que tener presente que participar en la economía global y competir internacionalmente significa que las empresas tendrán que enfrentarse a la competencia internacional en el mercado doméstico. De este modo, es necesario tener presente que éste forma parte de la economía global y que en él están participando, y lo harán con mucho mayor fuerza infinidad de productos y de compañías extranjeras.

En suma, el éxito en el proceso de internacionalización de la empresa, no es sino el éxito competitivo de la misma llevado a un plano de mayor complejidad.

Entre las ventajas de la internacionalización empresarial, destacan las siguientes:

## VENTAJAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN



### Producción

- Utilizar toda la capacidad productiva
- Economías de Escala
- Ventaja Competitiva en los factores de producción (mano de obra, recursos energéticos, materias primas)
- Racionalización óptima de la producción

### Comercialización

- Acceso a un mercado más amplio
- Estabilidad de las ventas
- Proximidad al cliente
- Mejora de la imagen (interna y externa)
- Eliminación de barreras culturales
- Supresión de barreras proteccionistas
- Eliminación del coste de transporte internacional
- Reacción frente a la competencia

### Finanzas

- Diversificación de riesgos
- Compensación de resultados
- Acceso a la financiación internacional
- Planificación fiscal internacional

### Recursos Humanos

- Aprendizaje
- Experiencias trasplantables al mercado nacional



Apertura y globalización se han convertido en indicadores de desarrollo económico para todas las naciones del orbe. Y aunque para cada economía internacional ambos términos representan diversos niveles de avance y potencialidades, de liderazgo y dependencia, es un hecho que ambas tendencias dominan cada día más el entorno internacional actual. De este modo, para cualquier nación en desarrollo el riesgo que representaría su falta de incorporación a dichas tendencias tendría consecuencias negativas incalculables de atraso y aislamiento.

México es un país que ha optado por la apertura económica y en el que sus capitales privados de mayor envergadura muestran evidencias claras de una tendencia hacia la globalización. Los beneficios de la apertura económica y su incorporación a la globalización, están representados por importaciones, especialmente las de bienes de capital, que se traducen en incrementos de la productividad industrial y repercuten en la calidad de los productos terminados y el nivel general de precios. Por supuesto, esto queda condicionado a que se fortalezca el sector exportador nacional para conseguir una balanza comercial equilibrada.

La inversión extranjera puede propiciar la reestructuración de la economía mexicana, siempre y cuando se dirija a sectores estratégicos para la competencia moderna. Por lo tanto, en este contexto de globalización, las estrategias de las Empresas Transnacionales cobran progresiva importancia toda vez que las decisiones de transferir tecnologías, invertir y generar flujos comerciales pueden ejercer considerable influencia en la competitividad de las empresas mexicanas. Así pues, en el caso de México, se considera que la extensión de dichos monopolios en la economía mexicana, y la internacionalización de empresas nacionales, han fomentado la apertura económica y la incorporación a la globalización empresarial.

## CAPITULO 2

"El panorama empresarial en México,  
reflexión y análisis"

## 2.1 . Las empresas transnacionales en México. Ubicación sectorial y análisis

La exportación de capital extranjero hacia México adquiere importancia en el último cuarto del siglo XIX, o sea bajo el Porfiriato. Con anterioridad se hacen en ciertos momentos inversiones aisladas, en general pequeñas, y desde poco tiempo después de consumarse la independencia política se contratan empréstitos, a veces en condiciones perjudiciales para el gobierno mexicano y cuyo reembolso provoca graves desequilibrios, frecuentes incumplimientos, presiones diplomáticas, difíciles situaciones políticas y también intervenciones militares.

En términos generales la inversión extranjera durante el Porfiriato, fue en ascenso, en la medida que las negociaciones con Estados Unidos y los países europeos iban creando las bases para facilitar su presencia. El régimen porfirista se caracterizó básicamente por las facilidades que ofrecía al capital extranjero así como por la política liberal que no limitó ni reguló la entrada de capitales ni la salida de utilidades.

La inversión estuvo orientada hacia la minería, los ferrocarriles, en empresas agrícolas sobre cultivos de exportación: café, cacao, algodón, vainilla y azúcar, así como en la estructuración del sistema bancario. Por esa época inician operaciones grandes monopolios petroleros: Mexican Eagle Oil, Eagle Oil Transport y The Mexican Petroleum. En el ramo de la electricidad, las inversiones más fuertes correspondieron a Inglaterra y Estados Unidos. El capital Francés que ocupó el tercer lugar, se concentraba en la banca y el comercio, actividad ésta última en que destacaban los grandes almacenes, como El Palacio de Hierro, El Puerto de Liverpool, El Centro Mercantil, París Londres, etc.<sup>18</sup>

Los males que acarreó la inversión extranjera durante el Porfiriato fueron parte de un sistema de privilegio que caracterizó todo ese período. Este sistema logró el adelanto económico del país al dotarlo de una infraestructura sólida, la cual permitió la explotación de recursos naturales y le garantizó un flujo constante de capitales. Sin embargo, la incapacidad del propio sistema para adaptar cambios radicales al esquema social, produjo un desajuste que se tradujo principalmente en los sectores mayoritarios de la población. Esta situación dio lugar a la Revolución de 1910, movimiento con el que las masas populares y la pequeña y mediana burguesía intentaron acabar con la concentración de la riqueza y con el dominio extranjero.

---

<sup>18</sup> Tema analizado en detalle en: Ceceña Gámez, José Luis. "México en la órbita imperial", Editorial El Caballito, México, Vigésima cuarta edición, 1991, p.43

Cabe mencionar que hasta antes de la Revolución Mexicana, lo que fundamentalmente caracterizó a la inversión extranjera en nuestro país fue que provino en gran parte de Inglaterra y Estados Unidos, que al fin de periodo era ya el primer inversor. Dicha inversión se destinó primero a los ferrocarriles, después a la minería y más tarde al petróleo; llegó a través de grandes Empresas Transnacionales que con frecuencia dominaban sus campos de operación rápidamente.

Sobre todo durante los años de la lucha armada la inversión privada se interrumpió salvo en la industria petrolera. Pero las cuantiosas exportaciones de petróleo no impidieron el desequilibrio de la balanza de pagos ni la caída del peso.

La crisis de 1929 y la depresión siguiente hicieron caer la demanda, la producción, los precios y el comercio exterior, paralizando además el movimiento internacional de capitales.

Cuando en 1934 el general Lázaro Cárdenas tomó posesión como Presidente de la República, de inmediato adoptó una política tendiente a realizar cambios estructurales que incluía básicamente: reforma agraria, mayor intervención gubernamental en la vida económica y, sobre todo, nacionalización en los sectores económicos fundamentales. La nacionalización de mayor trascendencia fue la del petróleo que dió al país el control de tan importante actividad, que ya integrada a la economía nacional contribuyó al desarrollo general del país.

Las tendencias nacionalistas del cardenismo produjeron una reducción de más de un 40% en las Inversiones Extranjeras Directas, que pasaron de 3900 millones de pesos en 1935 a 2262 millones en 1940;<sup>19</sup> sin embargo hay que señalar que en esa época, como consecuencia de las nacionalizaciones y expropiaciones, la deuda externa aumentó considerablemente.

En los años cuarenta, la distribución sectorial de la inversión extranjera era muy diferente a la actual. En esa época las actividades receptoras de inversión eran preferentemente los transportes y las comunicaciones, la electricidad y la minería, en ese orden.

---

<sup>19</sup> Ceceña Gámez, José Luis. Obra citada. p.47

Con la Segunda Guerra Mundial, la inversión extranjera comenzó a crecer de nuevo, sobre todo en los servicios públicos y los transportes, aunque también en forma significativa en la industria y el comercio. El Banco de México consideró que entre 1946 y 1956, la Inversión Extranjera aumentó de 2824 a 11941 millones de pesos. Asimismo, entre 1950 y 1955 la inversión extranjera pasó de 566 a 953 millones de dólares, y en 1960, la inversión se calculaba en 1081 millones de dólares.<sup>20</sup>

Durante la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo industrial de México se caracterizó por la sustitución progresiva de manufacturas que venían importándose. Este proceso conformó la estructura de la Industria Nacional y moldeó las políticas de fomento que se habían implantado. Así pues, la sustitución de importaciones repercutió considerablemente sobre la economía mexicana, al hacer de la industria una actividad dedicada exclusivamente a abastecer el mercado doméstico y sobre todo a los grupos urbanos. Los insumos industriales importados se pagaron casi exclusivamente con las exportaciones de los otros sectores y cuando éstos resultaron insuficientes, mediante el endeudamiento externo y la importación de capital.

La importación de capital adquiere una importancia creciente en la medida en que las Empresas Transnacionales amplían su campo de acción en la industria nacional, a través de la Inversión Directa o mediante contratos de tecnología, van elevando su participación en las ramas de la industria mexicana.

Este proceso se acentúa considerablemente en la década de los setenta con motivo del crecimiento industrial y por la fuerte presencia de empresas transnacionales. Por lo tanto, la Inversión Extranjera en México estuvo presente a lo largo de todo el proceso de industrialización sustitutiva de importaciones, es decir, la carencia de restricciones respecto a las ramas manufactureras en que podían invertir, las facilidades fiscales a que podían acogerse, la ausencia de limitaciones sobre la técnica a emplear, la ausencia de un mercado cautivo y la facilidad para repatriar sus capitales a una tasa de cambio libre y estable hicieron del desarrollo industrial de México un terreno deseable para el capital extranjero.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Fajnzylber, Fernando. Obra citada. p.123

<sup>21</sup> Sepúlveda, Bernardo, "La Inversión Extranjera en México". Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1973, Cap. II

Este hecho propició que las Empresas Transnacionales penetraran fuertemente en las diversas ramas industriales casi sin ninguna restricción, es decir, la ausencia de políticas rectoras para la industrialización nacional, ha generado que las Empresas Transnacionales radicadas en México impongan sus normas, sus patrones y sus productos al desarrollo industrial del país. Dichas empresas, se han aprovechado de la imprecisión de los objetivos, la carencia de criterios específicos, la extrema libertad de las políticas gubernamentales y la posición de desventaja de las empresas mexicanas.

A principios de los años setenta operaban en México aproximadamente 1800 empresas con capital extranjero y un número no preciso de compañías que usan marcas, pagan por patentes o están estrechamente ligadas a la red de comercialización de las Empresas Transnacionales.<sup>22</sup>

Entre las empresas con Inversión Extranjera se encontraban varias de las principales del país, al grado de formar parte de aquéllas que determinaban el curso del proceso de crecimiento económico, las condiciones de ampliación del mercado y por tanto el comportamiento de la inversión, el empleo y el consumo productivo.

En esos años, entre aquellas ramas con mayor presencia del capital monopolista extranjero está la automotriz, la industria llantera, la química farmacéutica, la publicidad y alguna parte de la industria alimenticia.

Los elementos considerados anteriormente indican que la presencia del capital extranjero en la industria del país era sumamente variada, existiendo ramas en las que dominaba por medio de filiales, y otras en que era socio de capitales nativos y unas más en que sus relaciones con empresas nacionales se establecían por medio de la tecnología, las exportaciones e importaciones y en general todo aquello que puede contribuir a hacer más lucrativa la operación de diversas firmas.

Por lo tanto, las Empresas Transnacionales han penetrado, a lo largo de los años, en la industria nacional por dos medios:

- ◇ Mediante la compra de empresas establecidas
- ◇ Asociaciones con empresarios mexicanos

Este hecho ha propiciado que dichas empresas adquieran poder en el mercado mexicano, porque indudablemente son ellas las que en gran medida dominan las ramas más dinámicas, las que marcan los criterios de eficacia, las que establecen los criterios de diseño y calidad y las que determinan la tecnología en la industria nacional.

---

<sup>22</sup> Sepúlveda, Bernardo. Obra citada.

Durante la década de los setenta, se incrementa sensiblemente el número de empresas que cuentan con inversión extranjera, diversificándose aún más las relaciones con los capitales del país. De 1970 a 1980 se pasa de algo más de 1800 empresas con inversión extranjera directa a cerca de 5400, lo mismo que señala un aumento de aproximadamente 230%. Asimismo, de 1973 a 1980 fueron creadas 1554 nuevas empresas con participación de Inversión Extranjera Directa, la mayoría a partir del año de 1978.<sup>23</sup>

En la industria automotriz, la presencia del capital extranjero exhibe las mismas modalidades que tenía al principio de la década de los ochenta. En el mercado de autos chicos el líder es Volkswagen y de los grandes, los 3 consorcios norteamericanos Ford, Chrysler y General Motors. En la actualidad se multiplican o involucran a cada vez más grupos, destacando entre otras las inversiones de Ford en Nemark, empresa del grupo ALFA que fabrica cabezas de autos, en Caraplastic de VISA para producir tableros y componentes plásticos y en Vitromex del Grupo VITRO para manufacturar cristales para automóvil.<sup>24</sup>

En la industria Químico-Farmacéutica de Cosméticos y jabones, etc. la presencia de empresas con capital 100% extranjero continúa siendo determinante. Son los casos de Ciba-Geigy, Química Hoeschst de México, Bayer de México, Johnson and Johnson de México, etc.

La constitución de empresas conjuntas, la adquisición de parte del capital por inversionistas del país y los acuerdos en materia de transferencia de tecnología en otros sectores de la industria química, principalmente en la básica y en la petroquímica secundaria son un fenómeno más amplio que incluye a grupos tan importantes como Celanese Mexicana o empresas con participación de PEMEX y NAFINSA.

La constitución de empresas con capitales nacionales y del extranjero con participación mayoritaria de los primeros tiene gran importancia, al grado de que en algunas ramas la Inversión Extranjera Directa se realiza en esta forma casi en su totalidad. De mayo de 1973, cuando entra en vigor la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, a diciembre de 1981 se crean 1669 empresas mixtas destacando los años de 1979 a 1981 cuando se constituye el 50% del total. Además se mexicanizan cerca de 350 empresas más que ya operaban por medio de la adquisición de acciones por inversionistas del país, incluidos en este grupo algunos verdaderos consorcios como Conдумex, Purina, San Cristóbal, Kimberly y Celanese.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Fuente: Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. Anuario 1981. México. p.6

<sup>24</sup> Véase, Mike Davis. "El viaje mágico y misterioso de la reaganomanía". Revista Nexos. México. abril 1985. p.98

<sup>25</sup> Tema tratado en Chumacero, Antonio. "La Inversión Extranjera en la Balanza de Pagos y la Política de Mexicanizaciones". Editorial Fondo de Cultura Económica. 1981. México. p.95.

De este modo, las medidas tomadas por México para eliminar el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, son los primeros pasos tendientes a la globalización de nuestra economía y a nuestra participación en las naciones de economía abierta. Es decir, el agotamiento de dicho modelo, dio lugar a una nueva estrategia de desarrollo en México, en el que la Inversión Extranjera Directa adquirió un papel prominente. A este respecto, se desarrollaron medidas de estabilización y programas de ajuste estructural que ofrecieron grandes incentivos a los inversores extranjeros a través de los programas de conversión de la deuda externa en capital a partir de los ochenta.

La crisis económica que sobreviene en 1982 en la economía mexicana, puede caracterizarse como el afloramiento de una serie de condicionantes y desequilibrios que se habían formado en el país, debido al esquema de desarrollo. El haber privilegiado el desarrollo de una industria local orientada a satisfacer básicamente el mercado interno, es decir, no exportadora pero sí demandante de cantidades crecientes de importaciones en un entorno de grandes facilidades, fomentó un persistente desequilibrio externo, al requerirse recursos del exterior para cubrir el saldo deficitario de la balanza de pagos. Este saldo fue cubierto cada vez en mayor medida a través del endeudamiento externo. Por lo tanto, la Inversión Extranjera Directa hacia nuestro país decrece con motivo del aumento de las tasas de interés y la caída de los precios del petróleo.

Es hasta mediados de los ochenta, cuando se restablece el incremento masivo de corrientes de Inversión Extranjera Directa hacia México, en virtud del éxito del programa mexicano de conversión de deuda externa de capital y una serie de factores macroeconómicos que permitieron reducir la inflación y modificaron la creencia de los inversores acerca del potencial de crecimiento del país.

Desde el inicio de los ochenta, la abierta alineación al capitalismo global transformó radicalmente nuestras estructuras económicas y sociales. Uno de los cambios más trascendentes fue la apertura al capital extranjero, a las Inversiones Directas primero y a las financieras a partir de 1989.

En los años noventa, las actividades de las Empresas Transnacionales radicadas en México se consideran benéficas y como una contribución al crecimiento y desarrollo económicos. Además suele reconocerse la capacidad de la Inversión Extranjera Directa para acrecentar las competencias en materia de tecnología, de gestión y de comercialización en los países receptores.



Durante 1991, México captó 4742 millones de dólares, situándose como el octavo receptor a nivel mundial y temporalmente como el primero entre los países en desarrollo. La mayor parte de esta inversión provino de Estados Unidos, y de esta forma, según datos del Departamento de Comercio de ese país, México en ese año fue el 2º país receptor de inversiones norteamericanas.<sup>26</sup>

Hasta finales de los ochenta, la mayor parte de la Inversión Extranjera Directa se destinaba a la industria manufacturera. Sin embargo, entre 1990 y 1994, los servicios representaron un 61% de los flujos anuales de inversión directa, frente a un 36% en las manufacturas. Durante el mismo período, la proporción de las manufacturas en el stock total de Inversión Extranjera Directa descendió del 63% al 54%, mientras que la de los servicios aumentó del 36% al 45%.<sup>27</sup> La apreciación de la moneda mexicana fue una de las causas principales de esta evolución, al estimular simultáneamente la inversión en el sector de servicios y reducir la competitividad de las exportaciones mexicanas. De ahí la tendencia al estancamiento de la Inversión Extranjera Directa en la industria manufacturera.

Dicha evolución de los servicios surgió, en primer lugar, porque la intensificación de la liberalización de mercados dejó fuera a las operaciones no competitivas de propiedad extranjera en el sector manufacturero mexicano. En segundo término, el rápido crecimiento de la Inversión Extranjera Directa en los servicios se explica en parte por el reducido nivel inicial de inversiones en este sector y por la incorporación de un gran número de nuevos agentes al mercado con el advenimiento del Tratado de Libre Comercio.

También la inversión en la industria electrónica ha crecido sensiblemente en los últimos años. La Inversión Extranjera Directa ha sido especialmente dinámica en México, donde una serie de Empresas Transnacionales han radicado sus operaciones para todo el hemisferio, entre ellas, Ericsson, Hewlett Packard, Motorola y Xerox, etc.

Un aspecto cualitativamente relevante de este flujo de inversión foránea es que en su mayor parte representa la creación de empresas nuevas, en especial por medio de coinversiones con capital nacional, superando a las inversiones en ramas tradicionalmente de control extranjero como son la industria automotriz y la química.

---

<sup>26</sup> Márquez Ayala, David. "Reporte Económico: Sector externo y TLC", Unidad Técnica de Economía, Periódico: La Jornada, México, Julio 21, 1997, p. 26

<sup>27</sup> Mortimore, Michael. "América Latina frente a la Globalización". Santiago de Chile, 1994, CEPAL, p. 15-16.

La nueva Ley en materia de Inversión Extranjera entra en vigor en 1993 y ofrece a todo inversionista extranjero un acceso equivalente a los de los "inversores del TLC". Esta ley también elimina los criterios previamente vigentes de ejecución, reduce los obstáculos administrativos y delimita los sectores donde la Inversión Extranjera Directa está sometida a restricciones; es decir, el estado conserva el monopolio en la generación de energía, los ferrocarriles y la industria petroquímica básica.

La Inversión Extranjera Directa Europea en México se triplicó en el período 1990-1994 con respecto a 1985-1990. Reino Unido encabezó la lista de inversionistas europeos con un 28% de la Inversión Extranjera Directa Europea total entre 1990 y 1994, seguido por Alemania 27% y España 21%. La Inversión Extranjera Directa Belga que representó más de 17% de la Inversión Extranjera Europea en México en 1991 y 1992, se redujo bruscamente en 1993, manteniéndose en bajos niveles en 1994.<sup>28</sup> Pero se dice que no ha respondido con el vigor esperado.

La Inversión Extranjera Directa Japonesa en México ha tenido escasa importancia en los últimos diez años, representando un 6.5% de los flujos totales en el período 1990-1994. No obstante, la Inversión Extranjera Directa Japonesa experimentó un sensible aumento en 1994, pasando de sólo un 0.4% del total al 12%. Este hecho podría explicarse por la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio.<sup>29</sup>

A continuación se muestra la participación porcentual de los diferentes países con inversiones directas en México, y la dinámica evolutiva seguida por los mismos en los últimos veinte años:

---

<sup>28</sup> IMRED, Revista Mexicana de Política Exterior No. 49, "México y la Unión Europea", México, 1996, p. 149.

<sup>29</sup> BID. Obra citada, p. 34

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO**  
**(Participación Porcentual Anual por Países)**

AÑOS	Md. de Dólares	EAU	CAN	TLC	HOL	ALE	RU	SUZ	ESP	SUE	JAP	India	P.F.	Otros
1975	5017	70.1	2.9	73.0	0.0	6.2	5.5	4.3	0.9	1.0	2.0	0.0	0.0	7.1
1980	8459	69.0	1.5	70.5	0.0	8.0	3.0	5.6	2.4	1.5	5.9	0.0	0.0	3.1
1985	14629	67.3	1.6	68.9	0.0	8.1	3.1	5.4	2.6	1.6	6.1	0.0	0.0	4.2
1986	17053	64.8	1.6	66.4	0.0	8.1	3.3	4.8	2.8	1.6	6.1	0.0	0.0	6.9
1987	20930	65.5	1.4	66.9	0.0	8.2	4.7	4.4	2.9	1.4	5.6	0.0	0.0	5.9
1988	24087	62.1	1.3	63.4	0.9	6.9	7.3	4.2	2.6	1.4	5.5	0.0	0.0	7.8
1989	26587	72.6	1.5	74.1	1.9	3.4	1.8	7.8	1.8	0.3	0.6	0.0	0.0	8.3
1990	30310	62.0	1.5	63.5	3.4	7.7	3.1	3.4	0.3	0.4	3.2	0.0	0.0	15.0
1991	33875	66.9	2.1	69.0	3.4	2.4	2.1	1.9	1.2	0.4	2.1	0.0	0.0	17.5
1992	37474	45.9	2.5	48.4	2.3	2.4	11.9	8.8	1.0	0.0	2.4	0.0	0.0	22.8
1993	42375	71.5	1.5	73.0	1.8	2.3	3.9	2.1	1.3	0.0	1.5	0.0	0.0	14.1
1994	52534	44.5	7.2	51.7	7.2	3.0	5.8	0.5	1.4	0.1	3.5	12.0	10.2	4.6
1995	60147	63.3	2.1	65.4	9.1	7.1	2.7	2.6	0.5	0.8	0.8	0.7	2.8	7.5
1996	65793	66.0	8.7	74.7	5.8	2.9	1.0	1.2	0.7	1.1	0.3	5.1	2.0	5.2

Nota: \* Paraísos Fiscales (Antillas Holandesas, Bahamas, Bermudas, Islas Caimán, Panamá, e Islas Vírgenes).

Fuente: Márquez Ayala David. "Reporte Económico: Sector Externo y TLC", Unidad Técnica de Economía, periódico "La Jornada", México, Julio 21, 1997.

El Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos establece una serie de disposiciones sobre Inversión Extranjera Directa que se basan en cinco factores centrales:<sup>30</sup>

- 1) El inversionista extranjero gozará de un trato no discriminatorio en los países de la región, con respecto a su establecimiento, adquisición, expansión y administración.
- 2) Las partes extenderán a los inversionistas de la región los beneficios que otorguen a los de otros países.
- 3) Los gobiernos no impondrán requisitos de desempeño que distorsionen el comercio, como condición para aprobar la inversión y otorgar un incentivo.
- 4) Se garantiza la libre convertibilidad de la moneda y las transferencias al exterior.
- 5) Los gobiernos podrán expropiar las inversiones realizadas en su territorio por causa de utilidad pública, de manera no discriminatoria.

<sup>30</sup> Serra Pucho, Jaime, "Avances en la Negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, SECOFI, 1991, p. 67

Cabe mencionar, que aún antes de la firma del Tratado de Libre Comercio, las empresas estadounidenses habían empezado a invertir fuertemente en las maquiladoras mexicanas, alentadas por la liberalización de los regímenes comercial y de Inversión Extranjera Directa en México.

Asimismo, al firmar el TLCAN, el gobierno mexicano aceptó incluir en el mismo, la cláusula que otorga al capital extranjero el trato de nacional, que significa que México no puede dar a sus empresas ningún trato especial sin otorgárselo automáticamente a las empresas extranjeras; y esto incluye las compras gubernamentales, las concesiones, y las privatizaciones.

Los efectos no se han hecho esperar. Por ejemplo, según datos de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, de 1200 empresas de bienes de capital que existían en el país, escasamente queda la mitad y muchas de éstas operando a un 20-30% de su capacidad instalada.

México se benefició considerablemente de la participación extranjera en el sector servicios (Telecomunicaciones, Turismo y Servicios Financieros). Dicha participación representaba en 1995 el 45% del stock de Inversión Extranjera Directa. La Inversión Directa en los servicios suele implicar la realización de inversiones conjuntas en operaciones de franquicia. Estas han pasado de sólo 10 en 1990 a 125 en 1993, muchas de ellas vinculadas con firmas estadounidenses.<sup>31</sup>

En general puede decirse que la participación de la inversión extranjera directa procedente de Estados Unidos y Canadá, ha tenido una distribución que favorece ampliamente el sector de la industria manufacturera y dentro de ella, la producción de maquinaria y equipo, seguida aunque no muy de cerca por los servicios financieros y la actividad comercial. Seguidamente se presenta una tabla donde se muestra cómo ha sido el comportamiento sectorial de estas inversiones en los últimos años:

---

<sup>31</sup> Fuente: Márquez Ayala, David. Obra citada, p. 26.

**DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA DE  
ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ EN MÉXICO (ACUM. 1994-96)  
(Millones de dólares)**

SECTOR	E U A	CANADA	TOTAL	Part. %
*Agropecuario	31.3	0.0	31.3	0.2
*Minería	-51.1	142.0	90.9	0.6
*Ind. Manufact.	6,704.8	706.8	7,411.6	51.3
Alim. beb. y tabaco	789.5	524.2	1,313.7	9.1
Textil/Vestido	451.9	0.7	452.6	3.1
Papel y Derivados	219.5	8.9	228.4	1.6
P. Quím. y derivados	1,222.8	68.1	1,291.0	8.9
P. Mat. maq. y equipo	3,620.2	37.1	3,657.2	25.3
Otras ind. manu.	400.9	67.8	468.7	3.2
*Elect. y agua	11.7	0.0	11.8	0.1
*Construcción	222.4	8.8	231.2	1.6
*Comercio	1,641.5	112.1	1,753.6	12.1
*Transp. y com.	872.5	0.0	872.5	6.0
*Serv. finan.	2,316.3	431.6	2,747.9	19.0
Otros Servicios	1,317.1	-12.3	1,304.8	9.0
<b>TOTAL</b>	<b>13,066.6</b>	<b>1,389.0</b>	<b>14,456.6</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Dirección General de Inversión Extranjera, SECOFI.

Por su parte, la devaluación del peso en Diciembre de 1994 afectó negativamente la confianza de los inversores financieros en la economía mexicana, aunque el efecto de la devaluación sobre la industria varió en función del sector y del nivel de competitividad internacional.

Ya antes de la devaluación del peso, las industrias locales tecnológicamente atrasadas se veían desplazadas del mercado. El término del proceso de industrialización basado en la sustitución de importaciones y la apertura de la economía mexicana a la competencia internacional marcaron el inicio del declive de estas industrias, incapaces de mantener su competitividad en el mercado interno. Algunas de estas industrias, incrementaron sus ventas a raíz de la devaluación, ofreciendo precios más competitivos en el mercado mexicano.

Las nuevas Inversiones Extranjeras en los noventa son en su inmensa mayoría realizadas por Empresas Transnacionales que ya operaban en el país. Muchas se encuentran en la Industria Química, principalmente Químico-Farmacéutica, otras más en Alimentos y en la Industria Eléctrica y Electrónica. En la Química destacan las que realizan Johnson and Johnson, Colgate Palmolive, Syntex, Menen, Pfizer, Química Hércules, Farmacéuticos Lakeside y Química Hendel. En la alimentaria sobresalen Nestlé, Anderson Clayton y Campbell's; en la eléctrica y electrónica Philips, RCA, Sperry, IBM, Dupont, Sistemas de Intercomunicación, NCR, General Electric, Black and Decker y Ericsson. Además están las efectuadas en la industria automotriz por Ford, General Motors, Volkswagen, Chrysler y Nissan.<sup>32</sup>

Como se puede apreciar, por las empresas anteriores, gran parte de las nuevas inversiones han sido efectuadas por compañías con Inversión Extranjera Directa mayoritaria. Es el caso de las automotrices, de la industria química, alimentos y algunas más de servicios que no han sido mencionadas como American Express.

---

<sup>32</sup> Fuente: "The World's Biggest Industrial Corporations". Revista Fortune. 30 de julio de 1990, Estados Unidos, p. 226.

**INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN MÉXICO**  
**DISTRIBUCIÓN SECTORIAL**  
**( Por Destino Económico)**

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>TOTAL</b>	2424.2	3877.2	3157.1	2499.7	3722.4	3565.0	3599.6	4900.7	8026.2	6738.4	1945.2
Industria	1918.9	2400.5	1020.0	982.4	1192.9	963.6	1100.8	2320.5	3204.0	3821.7	1225.6
Transmisión											
Servicios	323.1	1433.9	1877.4	1102.2	2203.1	2138.0	1700.0	1730.7	4166.5	2160.3	613.1
Comercio	151.2	-21.2	246.8	386.3	171.4	387.5	450.9	759.9	635.7	702.3	104.6
Industria	30.8	48.8	24.9	9.5	93.9	31.0	8.6	55.1	12.0	48.5	1.9
Servicios											
Agropecuario	0.2	15.2	-12.0	19.3	61.1	44.9	39.3	34.5	8.0	5.6	0.0

Fuente: Informe Anual, Banco de México, 1996.

Para 1997 se estima que México recibirá entre 7 y 9 mil millones de dólares de Inversiones Transnacionales Directas, las que se orientarán hacia las ramas del futuro: automotriz, agroalimentaria, electrónica, telecomunicaciones, gas, petroquímica, construcción, banca, intermediación financiera, comercio y otros servicios.<sup>33</sup>

La razón más importante para estimular la Inversión Extranjera es que puede ser un instrumento para acelerar la economía mexicana. La Inversión Extranjera Directa es necesaria para México porque es fuente de empleos, tecnología, etc. que debidamente controlada puede ser un medio de desarrollo económico para el país.

<sup>33</sup> Fuente: Márquez Ayala, David. Obra citada. p. 26

Las Empresas Transnacionales pueden colaborar para lograr la reestructuración de la economía mexicana, orientando el flujo de Inversión Extranjera Directa, hacia sectores estratégicos para la competencia moderna: informática, comunicaciones, y en general las ramas de la maquinaria y equipo. Con las inversiones que proveen divisas y generan empleo, se incluye el "know how" en procesos productivos y organizativos propios de economías desarrolladas. Si se encauzan y regulan apropiadamente deben propiciar la capacitación de la fuerza de trabajo a las condiciones modernas de la producción.

En algunos casos las Empresas Transnacionales no siempre han actuado de acuerdo con los objetivos y necesidades del país, como sucedió con las Empresas Transnacionales de la industria eléctrica o con la dirección de las líneas de ferrocarril. En el primer caso las Empresas Transnacionales no realizaron las inversiones que el desarrollo del país requería y exigían importantes aumentos en sus tarifas. En el caso de los ferrocarriles, la dirección de las vías sólo buscaba satisfacer los intereses comerciales de los norteamericanos.

Al instalarse en México, una Empresa Transnacional con un sistema novedoso de servicio o un bien innovador, las Empresas Nacionales pueden aprender a través de la observación, la contratación de ex empleados o de la adquisición directa de la misma tecnología. Las Empresas Nacionales ya no tienen que gastar en desarrollar nuevas tecnologías que finalmente deberán pasar la prueba del mercado. Ahora sólo tienen que adquirir la tecnología que ya ha sido probada con éxito. Con este resultado se podría sugerir utilizar la presencia de Empresas Transnacionales como instrumento para acelerar el incremento en la competitividad de las Empresas Nacionales de distintos tamaños junto a Empresas Transnacionales. Al establecerse más cerca una de otras sería más acelerado el proceso de aprendizaje, ya que se conocerían fácilmente nuevos proveedores, tecnologías más avanzadas o se podrían contratar ex empleados de las empresas más desarrolladas.

Aunque en algunos casos este tipo de empresas proveen a la población de bienes altamente útiles, es necesario mantener un control sobre ellas que no inhiba las inversiones pero que tampoco les permita monopolizar totalmente el mercado. Además es necesario mantener claras políticas fiscales, comerciales, ambientales, laborales, industriales, etc. que no cambien regularmente en perjuicio de ellas. Las Empresas Transnacionales pueden mejorar su imagen dentro del país empleando mexicanos en posiciones directivas, estableciendo buenos récords en exportación y condiciones de pago a proveedores y tratando bien a sus trabajadores.



Las cifras sobre la cuantía global de las Inversiones Extranjeras Directas y sobre su distribución por actividades y por origen, nos proporcionan solamente una visión muy general sobre la importancia que dichos capitales tienen en nuestra economía. Para poder conocer con mayor precisión la importancia económica real que dichas inversiones tienen actualmente en nuestro país, es necesario profundizar en la influencia que ejercen las Empresas Transnacionales en el Comercio Exterior de México, así como el efecto que producen en la Balanza de Pagos.

## 2.2 El comercio exterior y la inversión extranjera en México. Influencia transnacional y correlación.

Desde su surgimiento, las Empresas Transnacionales han influido notablemente en el desarrollo del Comercio Exterior en México. Es decir, el impacto del capital transnacional en el país ha propiciado la existencia de un déficit comercial casi siempre negativo en la Balanza de Pagos.

Mientras que en la primera mitad del siglo XX nuestro país tuvo una Balanza Comercial favorable, cuando por lo general las exportaciones rebasaron el monto de las importaciones, a partir de la Segunda Guerra Mundial, de la creciente vinculación con el mercado capitalista mundial y en particular con el mercado de los Estados Unidos, y del inicio del proceso de industrialización sustitutiva de importaciones, se comienza a presentar año con año un saldo negativo.

Los pocos estudios realizados en México sobre el impacto de la Inversión Extranjera Directa en la Balanza de Pagos, indican resultados desfavorables. Estos abarcan principalmente a la Balanza Comercial y el movimiento de Capitales. De este modo, los principales factores que inciden en el desequilibrio externo son:<sup>34</sup>

1. Un intercambio comercial desfavorable que se deriva de tres factores principales:

- El traslado de excedente en el comercio de productos primarios por el control que ejercen sobre los precios mundiales las transnacionales que dominan el comercio de esos productos.

- Las prácticas de subfacturación y sobrefacturación que efectúan las filiales de las Empresas Transnacionales que operan en el país en el trato con sus empresas matrices o con filiales instaladas en otros países.

- El saldo comercial desfavorable que resulta de la desarticulación industrial, o sea de la carencia de un sistema productivo integrado, del hecho de que las empresas, sobre todo aquellas que operan en la industria, realizan importaciones por un valor que rebasa con creces el de sus ventas en el mercado exterior.

---

<sup>34</sup> Véase al respecto: Chumacero. Antonio. Obra citada. p. 95

2. La existencia de un movimiento de capitales generalmente desfavorable para nuestro país en el que las salidas por concepto de utilidades, regalías, asistencia técnica y otros conceptos rebasa la suma de ingresos nuevos provenientes del exterior.

3. La creciente proporción de recursos que se trasladan al exterior por pago de intereses de la deuda externa contratada principalmente con la banca transnacional. El impacto negativo en la Balanza de Pagos de México y de América Latina en general se ha tornado más grave a partir de 1982, ya que el servicio de la deuda tiende a rebasar la contratación de nuevos créditos.

4. La fuga de capitales del exterior con fines especulativos o por razones de desconfianza en la situación económica o política interna que efectúan las Empresas Transnacionales, la burguesía y los altos funcionarios del estado.

Asimismo, el desequilibrio comercial influye y coincide con la presencia de un déficit en la Balanza de Cuenta Corriente. Este adquiere también el rango de un fenómeno de carácter estructural. En los años setenta se agrava, pues el déficit de la cuenta corriente llegó a 4,442 millones de dólares en 1975 y en 1981 alcanza el nivel sin precedente de 12,544 millones. En estos años, la mayor parte del déficit obedeció al pago de intereses de la deuda externa, aunque desde luego también se reflejó el incremento del déficit comercial.<sup>35</sup> Esto puede apreciarse en el siguiente esquema de cuenta corriente de la Balanza de Pagos de México, comprendida entre 1994 y el primer cuatrimestre de 1997.

---

<sup>35</sup> Aguilar, Alonso. "El Capital Extranjero en México". Editorial Nuestro Tiempo, México. 1986, p.217.

**CUENTA CORRIENTE**

(Millones de dólares)

CONCEPTO	1994	1995	1996	ene-abr 1997
Cuenta Corriente	-29662.0	-1576.7	-1922.2	-405.6
<b>Ingresos</b>	<b>78371.8</b>	<b>97029.3</b>	<b>115493.5</b>	<b>30253.5</b>
Exportación de mercancías	60882.2	79541.6	95999.7	25042.5
Servicios no Factoriales	10301.4	9665.1	10779.0	3130.8
Viajeros al interior	4338.8	4158.4	4760.8	1690.4
Viaj. Fronterizos	2024.7	2020.4	2172.8	528.9
Otros	3937.9	3486.3	3845.4	911.5
Serv. Factoriales	3366.5	3827.7	4153.7	1038.6
Intereses	2699.6	3017.9	3306.7	846.5
Otros	666.9	809.8	847.0	192.1
Transferencias	3821.7	3995.0	4561.1	1041.5
<b>Egresos</b>	<b>108033.7</b>	<b>98606.0</b>	<b>117415.7</b>	<b>30659.1</b>
Importación de mercancías	-79345.9	72453.1	89468.8	23529.0
Servicios no Factoriales	12169.7	9000.6	10230.9	2726.3
Fletes y Seguros	2639.8	1974.5	2509.9	709.7
Viajeros al exterior	1949.6	1023.3	1320.1	323.8
Viaj. Fronterizos	3388.1	2147.2	2067.1	506.0
otros	4292.2	3855.5	4333.8	1186.8
Serv. Factoriales	16378.3	17177.3	17686.0	4396.6
Intereses	11806.9	13575.4	13492.6	3305.9
Otros	4571.4	3542.0	4193.3	1090.7
Transferencias	39.8	35.0	30.1	7.2

Fuente: Informe Anual, Banco de México, 1996, p. 46.

De este modo, los resultados globales sobre la Balanza de Pagos del país receptor en el que se realiza la inversión extranjera son positivos cuando entra el capital, pero después, anualmente, deben repatriarse los beneficios, el pago de cantidades y asistencia técnica, salarios de los directivos, etc. Consecuencia de ello es que con el tiempo las nuevas inversiones netas recibidas por el país son inferiores a las ganancias netas remitidas al exterior. Por lo tanto, la Inversión Directa de las Empresas Transnacionales tiende a tener un efecto negativo en la Balanza de pagos de los países huéspedes y uno positivo en los países de origen.

La Inversión Extranjera Directa y el capital extranjero en general tienen una influencia contradictoria y múltiple en el proceso interno de inversión. Por un lado contribuyen a ampliar y modernizar el aparato productivo del país pero, por el otro, provocan traslados masivos de excedente hacia los países de origen de la Inversión Extranjera. Si se analiza su contribución en la Balanza de Pagos, el resultado neto es negativo. Este comportamiento no parece ser únicamente de México, sino estar presente en la mayoría de los países subdesarrollados, e incluso recientemente en algunos desarrollados.

Hay que recordar que México se integra desde los años ochenta en forma lenta al llamado nuevo proceso de acumulación a escala mundial o también identificado como "nueva división internacional del trabajo", en la que ya no es tan importante la producción de materias primas, sino que se vuelve esencial el aprovechamiento por parte del gran capital monopolista internacional de otras ventajas comparativas de países subdesarrollados como es el bajísimo costo de la mano de obra para realizar el proceso de maquila.

Tal cosa es posible apreciarla en el caso de México al observar que la mayor parte del peso de las exportaciones de manufacturas lo absorbe la industria automotriz y de autopartes, que está, en su gran mayoría, en manos de capital extranjero. Asimismo, las Empresas Transnacionales tienen elevada tendencia hacia la importación por lo que en realidad están llevando a cabo lo que se llama "operaciones intrafirma", o sea movimientos contables que se realizan entre la empresa matriz y sus diversas sucursales.

Se dice que el sector automotriz y de autopartes junto al de alimentos y químicos aportan la mitad de la exportación de manufactura. El primero de ellos contribuye a un tercio del total y en buena parte los productos exportados derivan de operaciones de plantas de capital mayoritariamente extranjero, vinculadas al ensamble o maquila de partes.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> León Opalín, "La subvaluación del peso". Periódico "Excelsior", México, 13 de agosto de 1987, Sección Financiera, p 1.

También son importantes algunas empresas monopólicas de capital privado nacional como Teléfonos de México, el Grupo Vitro y Alfa, algunas empresas mineras, cementeras, como CEMEX, Cervecería Modelo, Dina, hoy grupo MASA, de autopartes y carrocerías; Altos Hornos de México y otras firmas que en conjunto complementan el renglón de exportaciones manufactureras.

En 1995, el auge de las exportaciones permitió prácticamente duplicar su participación en el Producto Interno Bruto y superar por primera vez el nivel de las importaciones como proporción del producto. En el primer semestre de 1996 las exportaciones mantuvieron la tendencia positiva observada un año antes y registraron un crecimiento anual de 18.4%, lo cual resulta significativo al tomar en consideración los elevados niveles que presentaron en el mismo período de 1995. Las ventas externas de manufactura crecieron a una tasa anual de 20.7% y representaron el 82.7% del total.<sup>37</sup>

Así pues, las exportaciones mexicanas se han vuelto cada vez más competitivas. En efecto, la producción destinada a los mercados internacionales se vio favorecida por la devaluación de 1994. La fabricación de automóviles para la exportación de Chrysler, Ford, General Motors, Nissan y Volkswagen, fue un 22% mayor en el primer semestre de 1995 que durante el período de 1994.

Por lo tanto, las exportaciones de productos manufacturados distintos a la maquila, incluyendo derivados del petróleo, consolidaron su posición como principal fuente de captación de recursos del exterior, al concentrar en el primer semestre de 1996 el 55.5% del total de ventas del sector en el mercado exterior y crecer 27.9% anual durante el período señalado, apoyadas en mayores niveles de productividad y en la integración de cadenas productivas.<sup>38</sup>

La competencia creciente en el mercado internacional induce a pensar que, desde el punto de vista de las Empresas Transnacionales, la presencia de filiales en distintos países adquiere cada vez más importancia como mecanismo de promoción de sus exportaciones. Desde el punto de vista de los países receptores, esto implica que una proporción creciente de sus importaciones en volumen y en estructura de origen, quedará determinado en función de los criterios que orientan el flujo de bienes al interior de las Empresas Transnacionales.

La naturaleza de las importaciones de mercancías es clásica en México, porque tanto Empresas Nacionales como Empresas Transnacionales necesitan realizar fuertes erogaciones por concepto de importaciones de maquinaria, equipos, refacciones, ciertas materias primas para la industria, que se producen en los países desarrollados y cuyos precios son crecientes.

---

<sup>37</sup> Fuente: Banco de México, Informe Anual. 1996. p. 72.

<sup>38</sup> Fuente: Informe Presidencial, México, 1996. p. 97.

Hoy en día, con la apertura comercial aplicada desde 1985, se han incrementado las compras de bienes de consumo. Destacan la importación de bienes de capital como automóviles, productos metálicos de máquinas y equipos, refacciones, bombas, etc. y muchas materias primas más, que inciden negativamente sobre nuestra balanza comercial.

Al menos en los últimos años, han sido de gran importancia las compras de vehículos y autopartes, maquinaria industrial, aparatos eléctricos y electrónicos, químicos, siendo ahora significativas las compras en alimentos, bebidas y tabaco, textiles, alhajas y otros productos de consumo no esencial, que han ingresado al país de contrabando o pagando muy pocos aranceles, que ha generado gracias a la apertura, los enormes conglomerados urbanos de ambulante y economía informal, que han crecido gracias a productos importados de baja calidad y que no han generado más que un desnivel en la balanza comercial.

Esta situación, ha acrecentado el desempleo creado por el cierre de múltiples empresas medianas y pequeñas que no han resistido la competencia desleal con respecto a bienes importados a precios de dumping.

El papel que desempeñan las Empresas Transnacionales en las importaciones de la industria es suficientemente importante, como para que este aspecto reciba la atención adecuada en el momento de formular e instrumentar una política a largo plazo respecto a estas corporaciones. Su importancia deriva del volumen significativo de sus importaciones, de la relativamente alta cantidad de importaciones que realizan estas empresas, de su incidencia en la política comercial del país y de las prácticas ilícitas a que puede dar lugar.

A continuación se presenta la participación de empresas tanto nacionales como transnacionales en el Comercio Exterior de México en los últimos años. Hay que resaltar que las empresas procedentes del extranjero tienen una participación determinante en el la balanza comercial total (Importaciones - Exportaciones) del país, ya que el volumen de sus importaciones es realmente significativo:

**COMERCIO EXTERIOR EN MÉXICO**  
**(Millones de Dólares)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>Enero-Abril 1997</b>
<b>EXPORTACIONES</b>	<b>79541.6</b>	<b>95999.7</b>	<b>34188.6</b>
<b>TOTALES</b>			
De Maquiladoras	31103.3	36920.3	13220.7
Resto	48438.3	59074.4	20967.9
Petroleras	8422.6	11653.7	3877.1
Petróleo Crudo	7419.6	10745.3	3543.3
Otras	1003.0	948.4	333.8
No Petroleras	71119.0	84346.0	30311.5
Agropecuarias	4016.2	3592.3	1812.5
Extractivas	545.0	449.2	155.6
Manufactureras	66557.9	80304.6	28343.4
De Maquiladoras	31103.3	36920.3	13220.7
Resto	35454.6	43384.3	15122.7
<b>IMPORTACIONES</b>	<b>72453.1</b>	<b>89468.8</b>	<b>32625.1</b>
<b>TOTALES</b>			
De Maquiladoras	26178.8	30504.7	10731.7
Resto	46274.3	58964.1	21893.4
Bienes de Consumo	5334.7	6656.8	2572.5
B. de uso intermedio	58421.1	71889.6	25643.9
De Maquiladoras	26178.8	30504.7	10731.7
Resto	32242.3	41384.9	14912.2
Bienes de Capital	8697.3	10922.4	4408.7
<b>Balanza Comercial Total</b>	<b>7088.5</b>	<b>6531.0</b>	<b>1563.5</b>
De Maquiladoras	4924.5	6415.6	2489.0
Resto	2164.0	115.4	-925.5

Fuente: Informe Anual, Banco de México, 1996.



Por otra parte, se muestra la cuantía total de importaciones y exportaciones por tipo de industria en millones de dólares. En este sentido, vale la pena resaltar que las exportaciones totales aumentaron paulatinamente desde 1990 hasta 1994, notándose un ascenso considerable en 1995 y una disminución drástica en 1996. Asimismo, las importaciones totales aumentaron cuantiosamente en 1994 y 1995, respectivamente, y tuvieron un descenso decisivo en 1996, como se expone a continuación:

**EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE MERCANCÍAS POR TIPO DE INDUSTRIA**  
**(Millones de Dólares)**

CONCEPTO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>EXPORTACIONES</b>							
<b>TOTALES</b>	<b>40711</b>	<b>42688</b>	<b>46196</b>	<b>51886</b>	<b>60882</b>	<b>79542</b>	<b>45468</b>
Maquiladoras	13873	15833	18680	21853	26269	31103	16917
No Maquiladoras	26838	26855	27516	30033	34613	48438	28551
Agropecuarias	2162	2373	2112	2505	2678	4016	2293
Industria	15138	32503	36307	42618	51209	67551	30015
Manufacturera							
Industria	9538	7812	7776	6764	6994	7975	5160
Extractiva							
<b>IMPORTACIONES</b>							
<b>TOTALES</b>	<b>41593</b>	<b>49966</b>	<b>62129</b>	<b>65367</b>	<b>79346</b>	<b>72453</b>	<b>41341</b>
Maquiladoras	10321	11782	13937	16443	20466	26179	14013
No Maquiladoras	31272	38184	48192	48924	58880	46274	27329
Agropecuarias	2071	2130	2858	2633	3371	2644	2314
Industria	28812	47450	58753	62344	75538	69209	38738
Manufacturera							
Industria	389	386	520	390	438	600	289
Extractiva							

Fuente: Informe Anual, Banco de México, 1996.

La estrategia más conveniente para el país es la verdadera diversificación de las exportaciones con base en una robusta producción nacional, de tal manera que no dependamos de un sólo mercado. Las Empresas Transnacionales radicadas en México, tienen una participación significativa en la economía nacional, por lo tanto, dichas empresas deberían diseñar estrategias de comercialización, junto con las empresas nacionales, para fomentar las exportaciones no tradicionales, ya que ante la internacionalización de la economía mundial, México necesita de una nueva cultura en Comercio Exterior que sustente el crecimiento de la economía nacional.

Se puede decir que la Balanza de Pagos Mexicana, a pesar de todo, ha mostrado un serio desequilibrio estructural debido a la insuficiencia del sector exportador para compensar las salidas de capital vía importaciones, pagos al exterior por concepto de deuda externa y fugas de capitales de las Empresas Transnacionales que operan en México.

Finalmente, la expansión de las exportaciones mexicanas de productos industriales ha sido muy notable y su aportación a los ingresos totales por exportación rápidamente creciente. Sin embargo, el hecho de que los ritmos más altos de aumento se advierten en sectores industriales en los que es muy importante, o incluso abiertamente dominante la participación de empresas de capital extranjero, lleva a pensar que, en buena medida, el éxito que han logrado se debe a la buena organización ( interna y externa ) de dichas corporaciones.

## 2.3 Algunas generalidades organizativas (Internas y Externas) de las empresas transnacionales radicadas en México.

En la actualidad, la estructura de la empresa transnacional es uno de los elementos fundamentales en la puesta en práctica de una estrategia compleja para enfrentarse a demandas multidimensionales en un entorno internacional de continuo cambio. Por lo tanto, conforme se busca la solución de nuevos retos, las Empresas Transnacionales radicadas en México, redefinen su estructura.

La estructura de la organización es uno de los elementos fundamentales en la puesta en práctica de la estrategia a seguir. No sirve de nada tener una espléndida estrategia, en total concordancia con los objetivos y con el sector que compite la empresa, si luego los directivos de la casa matriz no son capaces de transmitir correctamente esta estrategia al personal situado en todos los países, y hacer que este pueda ejecutarla según lo planificado.

La estructura de una empresa transnacional, permite dividir la misma en unidades pequeñas y establecer las relaciones de dependencia entre estas. Así la estructura es la pieza clave en la implementación de la estrategia, porque permite coordinar los esfuerzos especializados de muchos departamentos o divisiones a quienes se ha asignado el llevar a cabo sólo una parte de la estrategia total.

Las Empresas Transnacionales radicadas en México, dividen el trabajo por áreas funcionales creando así departamentos tales como producción, compras, ingeniería o investigación y desarrollo, finanzas, comercial, personal, etc.; que de alguna manera proporcionan un conocimiento especializado de la estrategia empresarial, deciden la localización de las nuevas inversiones, asignan mercados de exportación y programas de investigación a las diversas filiales y determinan los precios que deben imputarse a las transacciones entre filiales.

Los primeros mecanismos que suelen utilizar las Empresas Transnacionales son la estructura de la organización, la centralización de las decisiones, y el control del personal por medio de expatriados o ejecutivos formados en la casa matriz.

Los canales de comunicación formales son suficientes para coordinar todas estas actividades y fomentar, por lo tanto, el uso de canales más informales y sociales, como son los contactos libres entre ejecutivos de distintas filiales, las visitas a otras filiales, los foros y conferencias, las reuniones anuales o convenciones, etc.

Entre los mecanismos de coordinación y control más comunes que utilizan las Empresas Transnacionales radicadas en México para lograr una mejor organización y funcionamiento dentro de las mismas, se encuentran:

**Mecanismos de coordinación y control más comunes en las Empresas Transnacionales radicadas en México.**<sup>39</sup>

- ◇ **Estructura de la Organización:** División de actividades de la empresa a nivel internacional en departamentos, divisiones, filiales, etc., con sus líneas de autoridad y dependencia formal.
- ◇ **Centralización** de la toma de decisiones en la oficina central o en los centros regionales.
- ◇ **Formalización y estandarización:** Establecer políticas escritas, reglas, descripciones de cargos y procedimientos estándares a través de instrumentos tales como manuales, diagramas, etc., para ser utilizadas en la casa matriz y las filiales.
- ◇ **Planificación:** Planificación estratégica, presupuestación, planes de áreas funcionales, programación de la producción, etc., entre la casa matriz y las filiales.
- ◇ **Control por resultados:** Evaluación del desempeño financiero; informes técnicos, de ventas, marketing, etc., de las filiales que son enviados periódicamente a la casa matriz.
- ◇ **Control personal:** Supervisión directa de la filial y del comportamiento de sus empleados de las filiales a cargo de un expatriado o directivo formado y socializado en la casa matriz.
- ◇ **Relaciones laterales** o a través de los departamentos de las distintas filiales, formando equipos de trabajo temporales o permanentes, fuerzas de tareas, comités, departamentos integrados, etc., traspasando las líneas de autoridad y dependencia de la estructura de la organización.
- ◇ **Comunicación informal:** Contactos informales y personales entre ejecutivos de las distintas filiales, visitas a otras filiales, convenciones anuales, conferencias internacionales, etc.
- ◇ **Socialización:** Creación de una cultura empresarial que traspase fronteras, con objetivos y valores conocidos y compartidos, transferencia o rotación de directivos a través de las filiales, planificación de la carrera de los ejecutivos, sistemas de evaluación y recompensas, etc.

<sup>39</sup> Jarillo, José-Carlos. "Estrategia Internacional. más allá de la exportación". Editorial McGraw Hill, España, 1991. p.179.

Las empresas deben ir modificando su estructura a medida que van creciendo sus operaciones internacionales, es decir, cuando una empresa busca internacionalizarse, inmediatamente debe crear un departamento de exportación para dirigir sus operaciones internacionales. Este departamento, canalizará, manejará y controlará las exportaciones indirectas o directas mediante terceros o filiales de venta propias, e incluso las relaciones con alguna subsidiaria de producción. Por otro lado, cuando una empresa logre situarse en varios países, deberá agregar a su estructura un Departamento Internacional para manejar las operaciones en el extranjero que ya han crecido en tamaño y en complejidad. Por lo tanto, el Departamento Internacional, es la consecuencia inmediata y lógica del Departamento de Exportación.

Cuando la diversidad de productos es baja y el grueso de las ventas son locales o nacionales, las Empresas Transnacionales en México coordinan sus operaciones internacionales por medio de un Departamento o División Internacional. Por el contrario, si la diversidad de productos que se fabrican y venden en el extranjero es alta, a la empresa le puede convenir adoptar una estructura de divisiones de productos a nivel mundial o regional, dependiendo en los países en que este presente. A medida que la empresa crece en número de subsidiarias en el extranjero, el control se vuelve más impersonal o por resultados, por lo tanto, la empresa debe formalizar políticas y prácticas y estandarizar procesos.

La creciente dimensión y complejidad de las Empresas Transnacionales radicadas en México, ha obligado a sus gerentes a buscar constantemente nuevas estructuras para mantener una organización a un nivel adecuado de eficiencia. Por lo tanto, recurren cada vez más a mejorar sus procedimientos de formación profesional, para inducir a los gerentes y empleados a comportarse en formas preestablecidas, en consecuencia con la política de la empresa matriz, lo que ayuda a reducir la necesidad de consultar continuamente al centro, y así a disminuir el costo del personal de coordinación.

Los factores externos que inducen al cambio y a la complejidad se ven reforzados por transformaciones de igual importancia que ocurren en el interior de muchas organizaciones. En el caso de las Empresas Transnacionales situadas en México, el acuerdo comercial entre México, Estados Unidos y Canadá, la iniciativa europea de 1992, y la extensión ampliamente discutida de los acuerdos GATT al sector servicios, representan algunas de las transformaciones que están forzando incluso a los directivos de las pequeñas y medianas empresas a reexaminar su estructura.

Muchos directivos de grandes y sofisticadas compañías establecidas en México, han intentado reducir el reto de la complejidad organizativa a elecciones simples resueltas mediante una estructura formal. Esta estructura define la anatomía básica de la organización; los sistemas y los flujos de información configuran su fisiología; y la cultura y los valores su psicología.

La mayoría de las Empresas Transnacionales radicadas en México, tienen una poderosa psicología organizativa, un conjunto de valores y creencias implícita y explícitamente compartidas. Ellas han tratado de modificar la cultura, los valores o las creencias de su organización, el cual es un proceso lento. Sin embargo, progresar en esta área es particularmente importante para el desarrollo de las Transnacionales en México.

En lugar de asignar responsabilidades conjuntas para todas las tareas, las Empresas Transnacionales en México mantienen claramente definida la autoridad, pero prestan mucha atención a la asignación de responsabilidades. En estas empresas, es importante que los directivos de las filiales, los directivos de las divisiones de producto y los directivos corporativos tengan todos legitimidad, influencia y acceso a los recursos para redefinir sus puntos de vista.

La Empresa Transnacional es una organización compleja, con roles y responsabilidades diferenciadas por negocio, función e incluso tarea. Pero al menos están claramente definidas y no sujetas al constante solapamiento y comportamiento de responsabilidades que crea tanta tensión y confusión en la matriz global.

Las Empresas Transnacionales hoy en día no coordinan sus actividades internacionales con mecanismos aislados, sino con un paquete o conjunto de mecanismos que les permite abordar la complejidad del problema de coordinación que afrontan con un enfoque multidimensional.

Por lo tanto, la mayoría de las Empresas Transnacionales radicadas en México han desarrollado su organización con perspectivas multidimensionales, capacidades organizativas dispersas y diferenciadas y un proceso de gestión flexible, capaz de coordinar los intereses conflictivos e interdependientes. Asimismo, la mayoría de los líderes de dichas empresas son directivos extranjeros, capacitados para desarrollar al máximo dicha filial. Los directivos que laboran en estas empresas tienen conocimientos administrativos e interpersonales elevados, particularmente los que ocupan los altos cargos de la organización.

El acto empresarial más importante del líder de una Transnacional situada en México, es la creación de una organización administrativa efectiva. Hoy día los líderes de la mayoría de las compañías reconocen el reto estratégico al que se enfrentan en el entorno global. De lo que carecen la mayoría de ellas es de la capacidad organizativa efectiva para instrumentar las cada vez más complejas y cambiantes estrategias.

En el entorno económico actual, las Empresas Transnacionales deben ir mucho más allá del simple dilema entre centralizar o descentralizar sus actividades. Hoy las fuerzas hacia la globalización de los mercados exigen eficiencia y racionalización de las operaciones a nivel mundial, mientras al mismo tiempo la actitud proteccionista de los gobiernos y la demanda por productos adaptados a las necesidades de los consumidores en ciertos sectores, obligan a las empresas a ser sensibles y dar respuesta a estas peticiones locales.

Por lo tanto, la mayoría de las corporaciones extranjeras radicadas en México, han tenido la habilidad para desarrollar capacidades organizativas transnacionales, lo cual, les ha permitido configurarse como red integrada. Asimismo, la mayoría de ellas ha encontrado una estructura que permite la organización y la especialización de los varios elementos de su administración. La organización de las Empresas Transnacionales que operan en el país, mantienen funciones bien diferenciadas, de tal manera que dentro de ellas existe la máxima cantidad de coordinación y apoyo necesarios para poder expandirse rápidamente, y por lo tanto, iniciarse exitosamente en la dinámica internacionalizadora de la actual economía global.

## 2.4 La dinámica internacionalizadora de las compañías transnacionales en la economía mexicana. Reflexión y análisis.

Las compañías transnacionales radicadas en México, siguen un proceso intenso de reestructuración, motivado fundamentalmente por la necesidad de hacerse más competitivas en el ambiente generado por la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio.

La fracción de capital en México que ha emprendido un proceso de reestructuración e internacionalización, tendiente a su globalización, es la oligopólica-financiera, es decir, la fracción representada por los mayores grupos empresariales de base industrial, comercial y financiera en el país.

Los indicadores de dicho proceso de internacionalización son la asociación con el capital internacional por medio de alianzas estratégicas y la inversión directa en el extranjero. Asimismo, la orientación exportadora de las empresas transnacionales radicadas en México, es en la actualidad un mecanismo eficaz que permite a dichos consorcios traspasar las fronteras y ser reconocidos fuera de su mercado doméstico.

Sin duda, la atracción de capital extranjero proveniente de Empresas Transnacionales sigue y seguirá siendo necesario para alcanzar tasas de crecimiento sostenidas, para equilibrar la balanza comercial y para promover una mayor actividad exportadora en México.

Una de las áreas de la economía mexicana donde las Empresas Transnacionales participan activamente es, sin duda, el comercio exterior. Desde inicios de la década de los ochenta, el comportamiento del sector externo de México ha tenido un papel preponderante en el desempeño económico nacional. Si en 1980 el valor de los intercambios comerciales totales de México era de \$39,120 millones de dólares, para 1996 este valor alcanzó \$185,469 millones de dólares, es decir, se experimentó una tasa de crecimiento media anual de 10.2%. Esto es sobresaliente, pues el comercio mundial creció en el mismo periodo a una tasa de crecimiento media anual de poco más de 5.2%.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Mendiola, Gerardo. Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. Revista Expansión, México, Septiembre 10 de 1997, p. 156.



Para entender con mayor claridad la dinámica que desempeñan las Empresas Transnacionales en la economía mexicana, es necesario conocer la actividad internacional que algunos de los más importantes consorcios que operan en el país realizan en el extranjero.

Las empresas que a continuación se mencionan fueron seleccionadas del informe anual elaborado por el Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión titulado "Exportadoras e Importadoras" que aglutina 403 empresas, que desempeñan un papel predominante en el Comercio Exterior de México. Dichos consorcios son considerados muy importantes dentro de su sector porque dentro de ellos existe una elevada concentración de la actividad comercial del país en pocas empresas y pocos productos.

- ◆ GENERAL MOTORS DE MÉXICO, S. A. DE C. V. (Sector: Automotriz)
- Capital: 100% extranjero
- Principal Producto de Exportación: Componentes autom. y motores
- Destino Principal: Estados Unidos, Asia, América Latina.
- Principal Producto de Importación: Materia Prima
- Origen Principal: Estados Unidos, Canadá.

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1989 (Millones de Pesos)	5,466,863.4	3,336,222.0	2,184,357.0
1991 (Millones de Pesos)	10,394,739.0	7,037,225.0	3,357,514.0
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	11,821,171.0	8,013,040.8	5,957,568.4
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	13,408,532.0	9,998,698.0	6,680,650.0
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	16,752,108.0	11,772,150.0
1995 (Miles de Pesos)	29,038,853.0	17,213,258.0	14,923,141.0
1996 (Miles de Pesos)	48,232,097.0	35,625,068.0	24,983,247.0

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. Revista Expansión, México, D. F. Agosto y Septiembre de 1989-1997.

- ◆ HEWLETT PACKARD DE MÉXICO, S. A. DE C. V. (Sector: Electrónica)  
Capital: 100% extranjero  
Principal producto de exportación: Microcomputadoras  
Destino Principal: Estados Unidos, Canadá.  
Principal producto de importación: Partes para microcomputadora  
Origen Principal: Estados Unidos.

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	484,806.0	245,953.0	268,450.0
1991 (Millones de Pesos)	825,363.0	203,414.0	606,437.0
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	993,001.0	205,973.9	735,928.6
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	1,362,285.0	246,318.0	843,260.0
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	290,723.0	1,210,586.0
1995 (Miles de Pesos)	5,393,813.0	3,406,967.0	4,092,343.0
1996 (Miles de Pesos)	8,679,459.0	5,318,671.0	6,748,563.0

Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por Mendiola, Gerardo. Obra citada.

- ◆ CELANESE MEXICANA (Sector: Petroquímica)  
Capital: 49.0% (Privado Nacional) - 51.0% (Extranjero)  
Principal Producto de Exportación: Poliester Textil  
Destino Principal: América Latina, Estados Unidos  
Principal Producto de Importación: Isopropanol  
Origen Principal: Estados Unidos

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	1,774,936.0	322,604.0	158,968.0
1991 (Millones de Pesos)	2,901,922.0	621,631.0	262,218.0
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	2,903,011.0	715,329.0	330,824.0
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	2,672,231.0	723,247.0	258,208.0
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	1,174,834.0	512,298.0
1995 (Miles de Pesos)	8,788,068.0	3,612,961.0	1,111,152.0
1996 (Miles de Pesos)	9,546,081.0	3,888,603.0	1,735,327.0

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Mendiola, Gerardo. Obra citada.

♦ TELÉFONOS DE MÉXICO S.A. DE C.V. (Sector: Comunicaciones)  
 Capital: 20.5% (Privado Nacional) - 79.5% (Extranjero)  
 Principal Producto de Exportación: Larga Distancia  
 Destino Principal: Estados Unidos  
 Principal Producto de Importación: Equipo telefónico  
 Origen Principal: Estados Unidos

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	5,245,893.0	1,329,083.8	145,426.1
1991 (Millones de Pesos)	15,079,066.0	3,589,013.0	176,472.0
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	20,704,655.0	4,393,954.0	356,119.0
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	24,601,560.0	4,849,817.0	734,530.0
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	5,932,943.0	1,331,215.0
1995 (Miles de Pesos)	41,679,206.0	11,186,266.0	1,847,957.0
1997 (Miles de Pesos)	52,713,937.0	14,387,336.0	1,540,218.0

Fuente. Elaboración propia con datos proporcionados por Mendiola, Gerardo. Obra citada.

♦ NESTLÉ, S. A. DE C. V. (Sector: Alimentos)  
 Capital: 100% Extranjero  
 Principal Producto de Exportación: Productos culinarios  
 Destino Principal: Estados Unidos, Centroamérica  
 Principal Producto de Importación: Maquinaria y equipo  
 Origen Principal: Estados Unidos, Canadá.

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	1,665,810.0	6,610.2	78,441.3
1991 (Millones de Pesos)	3,082,898.0	290,406.0	258,314.0
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	4,150,000.0	250,000.0	548,000.0
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	4,205,000.0	242,000.0	357,000.0
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	290,000.0	353,000.0
1995 (Miles de Pesos)	6,745,000.0	600,000.0	540,000.0
1996 (Miles de Pesos)	9,116,000.0	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Mendiola, Gerardo. Obra citada.

♦ **TRANSPORTACIÓN MARÍTIMA MEXICANA** (Sector: Transporte)  
 Capital: 6% (Estatal) - 54% (Privado Nacional) - 40% (Extranjero)  
 Principal Producto de Exportación: Servicio de Transporte  
 Destino Principal: Estados Unidos, Japón  
 Principal Producto de Importación: Buques y contenedores  
 Origen Principal: Francia

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	884,142.0	264,193.0	138,772.0
1991 (Millones de Pesos)	1,086,153.0	286,671.0	50,827.0
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	1,304,498.0	237,165.0	38,567.0
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	1,264,794.0	316,656.0	- 99.9
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	1,365,775.0	1,038,744.0
1995 (Miles de Pesos)	5,734,146.0	3,013,400.0	0
1996 (Miles de Pesos)	5,642,633.0	2,445,775.0	n.d.

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Mendiola, Gerardo. Obra citada.

♦ **XEROX MEXICANA, S.A. DE C.V.** (Sector: Comercio)  
 Capital: 100% extranjero  
 Principal Producto de Exportación: Equipos  
 Destino Principal: Estados Unidos, Canadá, América Latina  
 Principal Producto de Importación: Partes, copiadoras, subensambles  
 Origen Principal: Estados Unidos, Brasil

AÑO	VENTAS	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
1990 (Millones de Pesos)	483,435.0	144,732.0	114,176.0
1991 (Millones de Pesos)	973,669.0	364,391.0	338,120.0
1992 (Miles de Nuevos Pesos)	1,146,590.0	388,943.7	400,125.7
1993 (Miles de Nuevos Pesos)	1,264,794.0	316,656.0	- 99.9
1994 (Miles de Nuevos Pesos)	n.d.	328,020.0	337,964.0
1995 (Miles de Pesos)	2,430,854.0	1,312,905.0	861,732.0
1996 (Miles de Pesos)	2,919,274.0	1,487,376.0	2,132,824.0

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por Mendiola, Gerardo. Obra citada.

Es imposible mencionar a todas las Empresas Transnacionales que operan en México, sin embargo, las empresas extranjeras antes mencionadas, pueden ejemplificar sobre la dinámica que la mayoría de ellas desempeña en el exterior. De acuerdo al análisis antes señalado, se puede comprobar que dichas firmas aportan divisas realmente cuantitativas para México, debido a las enormes exportaciones que éstas realizan.

Uno de los fenómenos más importantes en la actualidad es el desarrollo y expansión de las grandes corporaciones que, en sus operaciones comerciales rebasan las fronteras nacionales a través de exportaciones directas a otros mercados. Este hecho es claramente previsible en México, donde las Empresas Transnacionales radicadas en este país, desempeñan un papel muy importante en lo que se refiere a la reestructuración de la economía mexicana.

Como se puede observar, las exportaciones aumentaron significativamente en el primer año de vida del Tratado de Libre Comercio. Es decir, al finalizar 1994, el valor total de las transacciones realizadas por el país, sin considerar los flujos registrados por la Industria Maquiladora de Exportación, sumó \$93,492.7 millones de dólares, 18.4% arriba del de 1993. De este monto, 37% correspondió a ingresos y 63% a egresos, con lo que el déficit de la balanza comercial se situó en \$24,266.8 millones de dólares, 28.5% mayor al de 1993.

En 1995, la severa contracción de la demanda interna hizo que el sector externo fuera la única fuente de crecimiento de la economía. En efecto, aún cuando la economía decreció durante ese año 6.9%, los flujos comerciales externos totales de México, (exportaciones más importaciones), crecieron 8.4%, aportando 60.8% del crecimiento del PIB. Así las cosas, este sector evitó que la caída en la demanda interna fuera mayor a la que se registró.

Asimismo, en 1995 México registró exportaciones por \$79,542 millones dólares, con lo que se colocó entre las 15 economías con mayor volumen de ventas foráneas en el mundo. Sin embargo, en 1996, México logró colocarse como el 10º país exportador en el mundo, no obstante que el crecimiento de la economía durante el mismo período había mostrado un pobre desempeño, al avanzar apenas a una tasa de crecimiento media anual de 2%.

Así, se puede observar que las exportaciones retomaron el liderazgo, asumiendo nuevas características. Una de ellas es la aparición de una tendencia parcial a la diversificación de mercados. A pesar de que el déficit de 1994 fue el más alto en la historia de México, los socios del TLC (Estados Unidos y Canadá) sólo aportaron 17.4% de este déficit global, mientras que Asia y Europa participaron con 43.9% y 35.6% del déficit, respectivamente. A pesar de que las ventas a Estados Unidos se incrementaron a una tasa de crecimiento media anual de 24.8%, la importancia de este país como destino principal de las exportaciones disminuyó, lo que indica que México diversificó su comercio, pero sólo en lo que se refiere a las exportaciones, ya que las importaciones desde éste país del norte crecieron a una tasa de crecimiento media anual de 11.1%.

Por lo tanto, se puede afirmar que la dinámica internacionalizadora de las Empresas Transnacionales radicadas en México beneficia enormemente a la economía mexicana, en el sentido de que debido a la participación de dichos consorcios en la economía del país, se ha podido experimentar un profundo cambio estructural en el Comercio Exterior, el único sector de la economía que verdaderamente muestra un crecimiento sustancial año con año.

En los últimos años se ha aceptado la globalización como un hecho ineludible para la economía mundial. Los avances en las comunicaciones y transportes, la creación de instrumentos financieros que han librado importantes volúmenes de capital, la integración extrafronteras de las diversas actividades industriales con plantas que disponen de una gran capacidad productiva y las facilidades que actualmente se le otorgan a la Inversión Extranjera, son entre otros, los elementos que hacen obligada la participación de todas las empresas en la economía global.

La globalización, ha propiciado que el objetivo fundamental de todas las empresas que participan activamente en el mercado mexicano sea internacionalizarse. Este movimiento empezó hace algunos años, pero recientemente ha tomado un impulso inusitado.

México en la actualidad estimula la incursión de diversas firmas extranjeras en nuestro país, pero también de las nuestras en el resto del mundo. Es decir, la economía mexicana se globaliza paulatinamente.

Ahora, las empresas mexicanas no sólo participan en el mercado interno, sino que desean conquistar el mundo. Saben que además de mantener y acrecentar su destacada participación en el país, el desafío es conquistar a los consumidores internacionales operando en su propia casa. Son empresas que ante la actual situación mundial están actuando a la ofensiva, de igual forma que muchos otros grupos de la sociedad mexicana de hoy.

Lo que conduce a las empresas mexicanas a emprender un proceso de internacionalización es, básicamente, su deseo de adaptarse a entornos más amplios, más complejos y más inciertos, que son decisivos para abordar con optimismo el futuro de sus negocios internacionales. Asimismo, pretenden competir activamente fuera de su territorio y ganar prestigio en el mercado nacional, es decir, mediante el crecimiento internacional las empresas mexicanas intentarán conseguir poder de mercado y más estabilidad.

Por lo tanto, la integración de México al escenario mundial, es evidentemente la causa principal de la internacionalización de empresas mexicanas, considerada necesaria para responder de manera satisfactoria a las exigencias competitivas de la economía actual.

## CAPITULO 3

"El proceso de internacionalización  
de las empresas en México.  
Síntesis transnacional"



### 3.1 Particularidades sectoriales del proceso de internacionalización de las empresas mexicanas.

En la actualidad, el propósito de las empresas y los empresarios mexicanos es lanzarse a la conquista de los mercados internacionales. Dicho reto ha sido motivado fundamentalmente por diversos aspectos, entre los que resaltan, la liberalización del comercio exterior, el cambio en las reglas que condicionan el funcionamiento interno de los mercados, la globalización, y la mayor apertura a la inversión extranjera. Estos acontecimientos han transformado radicalmente la economía del país; y más aún, la forma de actuar y pensar de los mexicanos.

El país se ha ido internacionalizando paulatinamente, a medida que se establecen negociaciones de Tratados de Libre Comercio que México impulsa en nuestro continente, al ingresar eficazmente al consejo económico de la Cuenca del Pacífico, al establecer acuerdos con la Comunidad Económica Europea y al presenciar los avances en las comunicaciones, el transporte y las nuevas tecnologías.

Muchos son ahora los empresarios mexicanos que se ven impulsados a buscar nichos de mercado fuera de la geografía nacional. No debe extrañar que el primer objetivo de expansión externa elegido por las empresas mexicanas sea Estados Unidos. Por su cercanía y tamaño del mercado este país aparece como el enlace natural para las multinacionales nacionales, al mismo tiempo que es puente idóneo para llegar a Canadá. Sin embargo, nuestras empresas han sabido reconocer los beneficios que acarrea la diversificación de mercados y frecuentemente buscan alternativas de expansión en otras latitudes.<sup>41</sup>

Hoy en día, la clase empresarial mexicana más consciente y agresiva, reconoce que para sobrevivir y hacer buenos negocios es necesario ser competitivo en el mercado internacional, el cual no sólo se encuentra más allá de las fronteras, sino que también está presente en el país en una amplia gama de bienes y servicios. La respuesta para que la empresa mexicana sobresalga, sigue estando en los mercados exteriores, al grado de que su fortaleza puede medirse por la capacidad que muestre para exportar, y no tanto en su dinamismo en el mercado interno, que si bien está en vías de recuperación, continúa siendo inestable y presa fácil de los acontecimientos y transformaciones políticas.

---

<sup>41</sup> Ernesto Zedillo, actual presidente de México, acaba de firmar acuerdos que favorecen la entrada de capitales de Francia y Alemania y por lo tanto el intercambio con empresas de esos países.

En estos días, las empresas mexicanas deben capitalizarse ya que su tamaño puede ser determinante para lograr internacionalizarse eficazmente y para no ser desplazadas. Asimismo, deben incorporar la tecnología más avanzada posible y tomar rápido conocimiento de la estructura de los nuevos mercados que se quiere atacar, especialmente si son de otros países, donde al menos el idioma, las costumbres y la forma de hacer negocios son diferentes. No hay que olvidar que producir con eficiencia y calidad no basta para conquistar los mercados globales. Se requieren además empresas especializadas en la comercialización y distribución internacional de los productos. Por lo tanto, la asociación con empresas extranjeras es una alternativa para las empresas mexicanas que quieren competir en los mercados internacionales.

Destacadas empresas mexicanas han mantenido, desde hace tiempo, presencia en el exterior. Pero hasta hace algunos años eran pocas las distinguidas fuera de las fronteras. Hoy, sin embargo, se multiplica el número de empresas nacionales que actúan en los mercados globales y no pocas están ganando la partida a la competencia extranjera en su propio terreno. Se trata de multinacionales mexicanas que se desplazan desafiantes por numerosos países y despiertan el recelo y la admiración de los consorcios más poderosos. Entre las más dinámicas dentro de esta tendencia a la internacionalización, se encuentran:

#### ◆ **CEMENTOS MEXICANOS**

Sector: Manufacturero (Minerales no metálicos)

No contenta con poseer el liderazgo nacional en su ramo y disponer de una importante plataforma de exportación, se lanzó a la conquista del mundo. Su cobertura geográfica a través de sus subsidiarias y plantas abarca no sólo el territorio mexicano, sino decenas de mercados en Estados Unidos, América Latina, El Caribe, Europa y Asia.

La normatividad instrumentada por el gobierno mexicano desde hace varias décadas y la participación competitiva en el mercado nacional de algunas de las empresas más importantes del mundo en el ramo, son los factores fundamentales que explican la fortaleza y la competitividad de la Industria Cementera Mexicana.

La competitividad de la industria cementera se refleja también en la creciente participación de la factura externa en las cuentas totales de los principales grupos cementeros mexicanos. De estos grupos, Cementos Mexicanos (CEMEX) y Cementos Chihuahua (GCC) han incursionado con mucho éxito en mercados extranjeros como productores y distribuidores de cemento y concreto.

A Lorenzo Zambrano, cabeza de CEMEX, no le sorprende demasiado que su empresa sea vista con admiración. Recientemente se han abierto más de 1000 puntos adicionales de venta a través de distribuidores locales y a nivel internacional ha fortalecido su orientación exportadora. Con este objeto, continúa elaborando programas de expansión orientados a conseguir una mayor presencia en los mercados globales.

Las perspectivas de la industria cementera deberán mejorar en la medida que se consoliden las tendencias hacia la recuperación de la economía nacional. Se espera que para 1997, este sector alcance una tasa de crecimiento de 10%. A su vez, la existencia de la capacidad instalada superior en más de 30% al consumo interno de 1994 (que ha sido el más alto en la década de los noventa), garantiza que la expansión de las ventas internas no afectará de modo alguno la capacidad exportadora de las empresas del sector.<sup>42</sup>

#### ◆ **VITRO**

Sector: Manufacturero (Minerales no metálicos)

Esta empresa está haciendo lo propio en su especialidad, la industria del vidrio. Tras la compra de Lateford Glass y Anchor Glass Container, la segunda mayor vidriera estadounidense, su posición internacional resultó favorecida y hoy se ubica entre los cinco grandes consorcios de vidrio en el mundo. VITRO ha eficientado su operación en el mundo y es fuerte competidor en América Latina. Asimismo, ha realizado importantes coinversiones con varias empresas norteamericanas e inglesas, lo que le ha permitido internacionalizarse velozmente.

---

<sup>42</sup> Eggers, Leopoldo. "La Industria Cementera, en concreto, competitiva", Revista Expansión, Agosto 14, 1996. Vol. XXVIII, México.

### ◆ **CONDUMEX**

Sector: Manufacturero (Productos metálicos, maquinaria y equipo)

Con negocios en electromanufacturas, autopartes y plásticos, no sólo cuenta con oficinas en Los Angeles y Atlanta y 10 centros más de distribución, sino que también está realizando operaciones en Dallas, a través de su filial Condumex Incorporated y es proveedor confiable de la NASA. Pero sus planes internacionalización no se limitan a Norteamérica, pues actualmente está llegando al corazón de Asia, por medio de sus representantes en Malasia, Corea del Sur y Vietnam

### ◆ **ICA**

Sector: Manufacturero (Minerales no metálicos)

Dentro de la industria de la construcción, el Grupo ICA se ha consolidado como líder constructor en Latinoamérica. Ha participado en complejas obras de ingeniería, tales como el metro, el Sistema de Drenaje Profundo de la Ciudad de México, además de hoteles, centros comerciales y autopistas. Esto le ha permitido consolidarse como un grupo de talla mundial.

Los primeros pasos hacia la internacionalización los dio al construir carreteras para Nicaragua y Honduras; pero ahora, más de una docena de países latinoamericanos presumen que ICA es responsable de un trozo de su actual arquitectura.

### ◆ **TELEVISA**

Sector: Comunicaciones y transportes

En lo que respecta a las comunicaciones, quien destaca es Televisa. Esta empresa hace poco tiempo que se infiltró en la globalización y eso le significó consolidarse como la principal productora de televisión.

Televisa ha sido capaz de lanzarse a conquistar los mercados internacionales, realizar alianzas estratégicas y asumir fracasos temporales al mismo tiempo que logra penetrar en mercados como Estados Unidos, Europa y en la mayoría de los países Sudamericanos.

A pesar de ser una de las empresas que mayores críticas recibe en ciertos círculos culturales y políticos, Televisa es considerada como una de las empresas mexicanas más agresivas desde el punto de vista empresarial.

Actualmente Televisa es vista como un imperio en decadencia. Antes todo lo que hacía se veía como bueno, pero al tener la competencia de Televisión Azteca, aparecen todos sus defectos. Sin embargo, en 1996 obtuvo el 25º lugar entre las 500 empresas más importantes de México.<sup>43</sup>

#### ◆ **BIMBO**

Sector: Manufacturero (Alimentos, bebidas y tabaco)

Es la empresa número uno en términos de admiración, pues cuenta con productos de alta calidad, interés por acercarse a los gustos y necesidades de los clientes, además de tener una distribución asombrosa.

"Bimbo" forma parte de la cultura mexicana, posee una imagen corporativa extraordinaria, es sinónimo de calidad, tiene una red de distribución impresionante que le da la oportunidad de llegar a una enorme cantidad de puntos de venta cada tercer día y la logística para llevarlo a cabo es fantástica.

"Bimbo" ya había asombrado al dominar el mercado mexicano de pan empaquetado; hoy está sorprendiendo al mundo al internacionalizarse al producir en Guatemala, adquirir Alimentos Cena en Chile y preparar nuevas adquisiciones en El Salvador y Venezuela. Esto y su creciente alianza con Sara Lee para promover la distribución recíproca de sus productos en ambos mercados, la convierten en una empresa mexicana que ha sabido triunfar en el exterior.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Martincz Staines, Javier. "Por el sendero de la admiración". Revista Expansión, Octubre 14, 1996.

<sup>44</sup> Dabat, Alejandro. "México y la Globalización". Asociaciones Estratégicas de carácter comercial y financiero. Editorial UNAM, Cuernavaca Morelos, p.191.

## ◆ **MASECA**

Sector: Manufacturero (Alimentos, bebidas y tabaco)

"Maseca", por su parte, se ha distinguido por marcar la pauta en varios terrenos. Fue pionera en la industrialización de un producto ancestral y componente casi insustituible de la dieta diaria del mexicano: la tortilla. Esta empresa no tardó en cotizar en la Bolsa de Valores para allegarse los recursos que le demandaba su rápida expansión; y hoy se cuenta entre una de las empresas mexicanas que arriesgan en investigación y desarrollo tecnológico. Ahora esta empeñada en internacionalizar la tortilla; todo indica que lo logrará, según se desprende del buen desempeño de sus plantas en Costa Rica, Honduras, La Unión Americana y Venezuela.

Grupo Maseca lleva a cabo una agresiva estrategia de posicionamiento en los mercados latinos, con resultados altamente satisfactorios. Miguel Angel García Padilla, su director de finanzas, manifiesta que desde hace 23 años el grupo mantiene relaciones comerciales e invierte en algunas naciones de dicha región. A la fecha, la inversión acumulada de este grupo en Latinoamérica (no se consideran los capitales de México ni de Estados Unidos) asciende a casi \$100 millones de dólares, pero con base en sus programas de trabajo se estima que dentro de cinco años sumará \$250 millones de dólares.

## ◆ **GRUPO MODELO**

Sector: Manufacturero (Alimentos, bebidas y tabaco)

A partir de los ochenta, "Grupo Modelo" inició la expansión de sus productos al exterior y ha llevado la Cerveza Corona a mantenerse durante 10 años consecutivos en el 2º lugar de todas las cervezas importadas en Estados Unidos.

Actualmente "Grupo Modelo" cuenta con siete plantas, las cuales operan en promedio al 90% de su capacidad instalada. En breve se pondrá en marcha la 1ª parte de su planta en Zacatecas, la cual tendrá una capacidad de producción de 3.5 millones de hectolitros.

Hoy en día, "Grupo Modelo" es la cervecera líder del país con una producción de 200 millones anuales de cajas, que se rige por la reinversión casi total de utilidades, lo cual le ha permitido crecer con recursos propios.

"Grupo modelo" ha tenido un crecimiento sin deudas, algo de lo que pueden jactarse muy contadas compañías en el mundo. Se ha enfocado a mercados externos consiguiendo grandes victorias y demostrando que sabe vender cerveza en cualquier país.

Esta es sólo una muestra de las empresas mexicanas que ya han entrado de lleno al difícil pero impostergable proceso de internacionalización, reafirmando una tendencia que cada día toma mayor impulso y esta operando una verdadera revolución dentro del ámbito empresarial

Estas empresas saben que además de mantener y acrecentar su destacada participación en el país, el desafío es conquistar a los consumidores internacionales haciendo las cosas en su propia casa. Son empresas que están actuando a la ofensiva, de igual forma que muchos otros grupos de la sociedad mexicana de hoy.

La competitividad, la experiencia y el prestigio ganados después de años de trabajo en el mercado nacional fueron la base que les abrió el camino para elegir el modo de entrada más adecuado para penetrar eficazmente en los diferentes mercados del extranjero, y por lo tanto internacionalizarse exitosamente.

### 3.2 Factores influyentes en la elección del modo de entrada en los mercados internacionales

La elección de la forma de acceso a nuevos mercados es una de las decisiones de mayor trascendencia en la estrategia de una empresa. Las formas de entrada que adopte la misma, tienen efectos directos sobre los resultados que se obtendrán en los distintos mercados, ya que los recursos empleados, los riesgos que se asumen y el control de las operaciones serán distintos para cada tipo de opción.

Los factores que la empresa ha de considerar a la hora de seleccionar la forma de entrada más adecuada en el mercados exterior (**exportación, licencias, contrato de fabricación, alianzas estratégicas, franquicias, etc.**) son de dos tipos: factores internos y factores externos.

#### ◆ **FACTORES INTERNOS:**

Entre ellos, pueden mencionarse los siguientes:

**Empresa:** Antes de decidir el modo de entrada más adecuado en los mercados exteriores, la empresa tendrá que hacer una reflexión sobre su posicionamiento en el mercado local y su salida a los mercados internacionales.

Independientemente del tamaño de la empresa, habrá que valorar los recursos y medios con los que se cuenta y que harán posible el éxito internacional. Es necesario determinar los puntos fuertes y débiles, y considerar la posibilidad de ayuda externa, si fuera necesario.

La empresa tiene que conocer su posición competitiva en relación a la competencia, la forma de utilizar sus ventajas competitivas y las limitaciones a las que estará sometida su actividad internacional. Asimismo, deberá hacer una estimación de las ventas que pueden realizarse en mercados exteriores para saber si es suficiente su producción.



**Producto:** El tipo de producto y los distintos atributos condicionan la selección de la forma de entrada en los mercados exteriores. Por lo tanto, la empresa ha de verificar si su producto tiene ventajas en:

- ◊ Costo. El más bajo posible para que pueda competir con la oferta internacional y sea atractivo para el comprador.
- ◊ Calidad. Debe ser superior bajo todo análisis.
- ◊ Cantidad. Suficiente para abastecer toda la demanda.
- ◊ Diferenciación. El producto debe poseer características particulares que lo distinguan o que lo hagan único.

Asimismo, es importante que la empresa conozca el tratamiento aduanero del producto en el país donde se desea penetrar en relación con aranceles, restricciones, preferencias, cuotas, reglamentaciones, etc. También es recomendable que determine la incidencia del empaque, embalaje, transporte interno y externo (el cual debe ser adecuado, frecuente y confiable), y los seguros sobre el precio del producto.

**Personal:** El personal de la empresa en vías de internacionalización, debe poseer filosofía, vocación de servicio, organización y ejecutividad para extender los negocios al exterior.

Al evaluar todos los recursos es esencial revisar la capacidad y preparación (incluyendo conocimiento de idiomas) de las personas que van a realizar el plan de internacionalización. La actividad en el exterior exige preparación, responsabilidad y agilidad en la toma de decisiones, que no es posible sin personas formadas y acostumbradas a trabajar en un entorno internacional competitivo.

**Recursos Financieros:** La actividad en el exterior exige contar con los recursos necesarios para cubrir el largo ciclo entre la preparación del pedido y el cobro final al cliente extranjero.

Es necesario contar con un respaldo financiero suficiente para iniciar la actividad internacional, ya que ésta requiere realizar gastos e inversiones cuya recuperación sólo será posible una vez que las ventas se hayan iniciado.

**Organización:** Toda práctica administrativa aumenta considerablemente cuando se participa en el exterior. La empresa deberá revisar su estructura organizativa para aglutinar en una división o departamento internacional todas las actividades relacionadas con el exterior.

## ◆ FACTORES EXTERNOS:

Entre los factores externos más relevantes a tener en cuenta, se pueden señalar los siguientes:

### Características del Mercado:

A) Ubicación Geográfica. Resulta estratégica para la planeación de operaciones internacionales ya que determina la época de compra de ciertos productos temporales o de mayor consumo en determinadas estaciones del año. La orientación geográfica elegida dependerá en gran medida de los tipos de productos elaborados. Una localización geográfica adecuada puede trabajar a favor de la empresa que desea internacionalizarse otorgándole ventajas tanto por la proximidad de los mercados como por la buena operatividad de los mismos.

B) Población. Al conocer el número de habitantes del mercado al que se pretende entrar, se podrá evaluar el consumo. El dato concreto sobre el consumo del producto o servicio en el mercado elegido, es sin duda el que tiene mayor interés. El consumo se analiza estableciendo la relación demanda-producto importado, estudiando el perfil de la demanda, el producto, la distribución física internacional y la gestión promocional.<sup>45</sup> Asimismo es importante estudiar las características de la población para determinar su carácter, gusto, forma de vida, etc. Así pues, los datos demográficos tales como la población, el tamaño de las unidades familiares, la distribución por edades, la densidad de población, los índices de natalidad, etc; son importantes para conocer la evolución y características de cada mercado.

C) Infraestructura. Al analizar la infraestructura del mercado se tendrá un conocimiento preciso en cuanto a canales de distribución, transporte, disponibilidad de medios de desarrollo tecnológico, etc.

**Competencia:** El grado de competitividad de los mercados exteriores influye en la toma de decisiones acerca de la forma de entrada. En mercados muy competitivos la única vía posible puede ser la colaboración con la competencia o con empresas de sectores o productos complementarios.

Por lo tanto, la fuerza con que ésta se presente es un factor clave que se debe tener en consideración antes de tomar la decisión de entrar a un mercado.

---

<sup>45</sup> Ledesma, Carlos A. "Negocios y Comercialización Internacional", Editorial. Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1995, p. 208.

**Entorno Legal:** La empresa debe estar al tanto de las distintas legislaciones que afectan su funcionamiento en mercados exteriores. Por un lado deberá respetar la legislación que regula las formas de entrada en mercados internacionales, es decir, las normas relativas a la importación de productos, documentación exigida, pago de aranceles, normativa sanitaria, embalaje, regulación sobre Inversiones Extranjeras, etc.

Asimismo, es importante estar actualizado en lo que se refiere a las reglamentaciones de comercio exterior vigentes en el mercado extranjero.

Las barreras más comunes a la internacionalización de las empresas, impuestas de forma intencionada por los gobiernos para proteger su industria son:<sup>46</sup>

- 1) *Licencias.* Se exigen en algunos países y para ciertos productos, tanto a empresas importadoras (Licencias de importación), como a exportadoras (Licencias de exportación).
- 2) *Aranceles.* Son impuestos que gravan la importación de productos. Existen en la práctica, en la totalidad del mundo y los debe pagar el importador a las autoridades fiscales, una vez que los productos atraviesan la frontera. Los aranceles pueden ser de cuatro tipos: ad valorem, específicos, mixtos o compuestos.
- 3) *Contingentes.* Son límites sobre las cantidades máximas a importar de un determinado producto, bien sea en valor o bien en cantidad.
- 4) *Impuestos.* Además de los aranceles, existen otros impuestos a la importación para una serie de productos tales como bebidas alcohólicas, tabaco, algunos artículos de lujo y otros.
- 5) *Controles administrativos en frontera.* Son desempeñados por aduanas. La agilidad o lentitud con que se resuelvan estos controles administrativos es un dato que el país que desea penetrar en un mercado internacional ha de considerar. En algunos países este tipo de controles pueden alargar considerablemente los plazos de entrega, o incluso ser excesivamente estrictos, imponiendo dificultades instalables para la entrada del producto.

---

<sup>46</sup> Al respecto puede consultarse: Nieto Churrua, Ana. "Marketing Internacional". Editorial Pirámide, Madrid, 1995. P. 201

- 6) *Barreras técnicas.* Obstáculos que son consecuencia de normativas sobre seguridad e higiene, sanidad, medio ambiente, certificaciones u homologaciones, etc.
- 7) *Control de cambios.* Limitan la cantidad de divisas a disposición de los importadores para pagar por los productos que deseen comprar en el exterior.

**Entorno Político:** Un país políticamente inestable o con regímenes no democráticos puede propiciar incertidumbre para la empresa en vías de internacionalización.

Un país en el cual prevalecen las huelgas, los cierres de empresas, las manifestaciones, el desorden social y las confrontaciones armadas es inseguro para invertir.

**Entorno Cultural:** Las culturas condicionan los hábitos y los comportamientos de los consumidores. Por lo tanto, el estudio de los gustos, las actitudes, los valores, la estética, la educación, etc. proporcionarán elementos importantes para elegir la estrategia de entrada adecuada.

**Riesgo:** Antes de decidir el modo de entrada al extranjero, es necesario valorar el riesgo que implica esta decisión. En este sentido, vale la pena destacar que existen diversos factores que de alguna manera diseñan un perfil de riesgo de los modos alternativos de entrada en los mercados exteriores. Entre ellos se encuentra.<sup>47</sup>

- 1) Estabilidad Política. Situación actual, ideologías radicales, nivel de vida, etc.
- 2) Estabilidad Macroeconómica. Tasa de crecimiento, Producto Interno Bruto, desempleo, salarios, tipos de interés, tipos de cambio, déficit público, etc.
- 3) Políticas hacia la Inversión Extranjera. Tratamiento fiscal, regulaciones no económicas, incentivos, etc.
- 4) Aspectos legales del país. Leyes mercantiles y laborales, patentes, política de competencia, etc.

---

<sup>47</sup> Véase: Canals, Jordi. Obra citada. p.117

Cada uno de los factores (internos y externos) antes mencionados, sirven para valorar la conveniencia de tomar opción por la **exportación, la concesión de licencias, las alianzas estratégicas, las franquicias, el contrato de fabricación, o la inversión extranjera directa**, como modo de entrada a los mercados internacionales.

### 3.3 El perfil Riesgo-País de México y los obstáculos externos e internos de entrada en los mercados internacionales

El análisis riesgo-país de México, permite aglutinar información sumamente valiosa que ayuda a conocer sus posibilidades y perspectivas a fin de determinar las estrategias que una empresa extranjera debe poner en práctica, así como las técnicas de penetración que han de adaptarse para conquistarlo eficazmente.

Los datos que se recopilen, deben ser analizados e interpretados para sacar conclusiones que permitan decidir si conviene o no lanzarse a conquistar el mercado mexicano. Asimismo, es esencial analizar la información recabada antes de decidirse a entrar en el, por el tiempo y las inversiones que hay que realizar antes de dar el primer paso.

Para realizar esta investigación se tomó como base metodológica el estudio elaborado por Rafael Pampillón Olmedo "Análisis económico de países: Perfil Riesgo-País Chile " en 1993. Esta metodología junto con los datos proporcionados por el Banco de México, El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia, La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y La Organización de Naciones Unidas, entre otros, permitieron diseñar un análisis Riesgo-País para México destinado a identificar los posibles riesgos políticos y económicos que se dan en el mismo.

#### RIESGO-PAÍS: MÉXICO

##### *◊ ANÁLISIS DEL PAÍS:*

**Nombre oficial:** Estados Unidos Mexicanos

**Superficie:** 1,967,183 Km<sup>2</sup>. Por su superficie ocupa el 5º lugar entre todos los países de América (después de Canadá, Estados Unidos de América, Brasil y Argentina) y el 14º a nivel mundial.

**Límites:** Al Norte con Estados Unidos de América  
Al Este con el Golfo de México  
Al Sudeste con el Mar Caribe, Belice y Guatemala  
Al Oeste con el Océano Pacífico

**Capital:** México, D. F.

**Clima:** Hay variedad de climas que dependen generalmente de la altitud. En el litoral y las tierras bajas es cálido, en las mesetas y el norte, templado. El norte y noroeste es árido y el sudeste muy húmedo.

**Población:** 91,158,290 habs. (1995)

**Recursos Naturales:** México cuenta con más de 40 millones de hectáreas de bosques y selvas con una gran variedad de especies vegetales. Asimismo, tiene una gran variedad de suelos desde los aptos para la agricultura o pastos para el ganado, hasta los suelos desérticos y calcáreos en algunas partes del país.

Su subsuelo rico en minerales y petróleo. México es uno de los mayores productores de plata, flúor y estroncio. Son considerables sus reservas petroleras y de gas natural, que han proporcionado grandes ingresos en las últimas décadas.

La fauna es muy variada, incluye desde grandes especies hasta insectos y roedores y desde luego una abundante fauna marina.

**Principales Ciudades:** Ciudad de México, Nezahualcóyotl, Guadalajara, Monterrey y Puebla.

**Infraestructura:**

- ◇ Aeropuertos. México cuenta con 60 aeropuertos actualmente. Entre los principales destacan: Benito Juárez (México), Acapulco, Aeropuerto del Norte (Monterrey), Cancún, Ciudad del Carmen, Ciudad Juárez, Miguel Hidalgo (Guadalajara).
- ◇ Puertos. Sobresalen por su importancia el puerto de Acapulco, Altamira, Coatzacoalcos, Cozumel y Ciudad del Carmen.
- ◇ Carreteras. Las principales carreteras van de la capital a Acapulco, Veracruz, Mazatlán, Ciudad Juárez, Guadalajara, Querétaro, Campeche, etc.
- ◇ Ferrocarriles. El sistema ferroviario nacional es propiedad estatal. La longitud total de vías es de 20,306.0 Km.
- ◇ Metro. Actualmente funcionan 8 diferentes líneas del metro y 2 líneas de tren ligero. Sin embargo, han sido programadas siete nuevas líneas, con un total de 310 Km., que entrarán en servicio para el año 2010.
- ◇ Vías Fluviales. Los principales ríos localizados en México son: Aguanaval, Balsas, González, Grande de Santiago, Grijalva, Lerma, Nazas, Río Bravo, Usumacinta y Yuki.

**Pertenencia a Organizaciones Internacionales:** México es miembro de la ONU, OEA, ALADI, SELA y el TLC.

◊ *ANÁLISIS DEL CONTEXTO POLÍTICO Y SOCIAL:*

**Contexto Político:** De alguna manera los asesinatos de dirigentes políticos y la rebelión de Chiapas siguen pesando en el riesgo-político de México. La crisis política de México es precedida por la crisis del partido de gobierno, el Partido Revolucionario Institucional (fundado en 1929), que en la actualidad sigue gobernando el país. El PRI se encuentra dividido en facciones, al parecer irreconciliables, aunque unido por el ejercicio del poder durante 68 años. Es probable que el sexenio del actual presidente Ernesto Zedillo Ponce de León culmine con un PRI dividido y derrotado. Eso significa un doloroso proceso de separación de partido, gobierno y estado.

**Grupos de Presión:** Lo que comenzó como una civilizada y negociable rebelión en Chiapas podría degenerar un conflicto difícil de apagar, por la falta de iniciativa política del gobierno. Pero no es previsible una extensión del conflicto a otras zonas, ni un agravamiento sustancial del mismo.

**Corrupción:** La corrupción está presente desde que se inicia la historia colonial de México. Se ha generalizado y acentuado al paso del tiempo. Actualmente se considera no sólo como un medio eficaz para el enriquecimiento de muchos, sino también como un arma que puede desprestigiar al país ante el exterior paulatinamente.

**Contexto Social:** La desigualdad social y la aguda pobreza en ciertas zonas del país se han manifestado en el conflicto de Chiapas. Es posible prever el surgimiento de nuevos conflictos sociales localizados, pero es difícil que se generalicen.



## ◊ ANÁLISIS DE POLÍTICAS:

**Política Exterior:** Los principios de Política Exterior que impulsa el actual gobierno son:

- Participar con mayor énfasis y contundencia a nivel internacional y multiplicar presencias, mecanismos y alianzas.
- Proteger los derechos e intereses de los mexicanos en el extranjero.
- Preservar y fortalecer la soberanía nacional.
- Promover el desarrollo económico, político y social del país.
- Utilizar la identidad mexicana como uno de los principales elementos de identidad nacional y presencia de nuestro país en el mundo.
- Estimular la cooperación internacional para el desarrollo.
- etc.

**Política Económica:** En años recientes, México emprendió una reforma estructural orientada a dotar de eficiencia y competitividad a la economía. La creación de un entorno favorable para la asignación eficiente de recursos y el acceso tanto a tecnologías impulsoras de la productividad, como a formas de organización modernas, permitió la adaptación exitosa a la globalización de los procesos productivos y a la nueva dinámica de las corrientes de comercio e inversión mundiales.

La estrategia comercial se sustentó básicamente en la reforma integral de la estructura arancelaria y en una política orientada a ampliar y consolidar la diversificación de las relaciones con el exterior, lo que entrañó la adhesión a organismos multilaterales, así como la formalización y búsqueda de acuerdos con países y bloques donde hubiera potencial para la complementación, el comercio y los flujos de inversión y tecnología.

**Política Monetaria:** Su objetivo primordial ha sido el combate a la inflación. Con este propósito, el Banco de México selecciona la oferta de dinero primario como su objetivo intermedio para la ejecución de la política monetaria. El monto de esta oferta se determinó en función de la demanda de base monetaria que se estimaba se produciría en 1996 dados los supuestos del programa económico.

En contadas ocasiones el Banco de México modificó las condiciones de suministro de crédito primario, ejerciendo cierta influencia sobre las tasas de interés. Ello con el objeto de procurar el orden en los mercados financieros y de cambios.

**Política hacia la Inversión Extranjera:** La nueva ley en materia de Inversión Extranjera promulgada el 27 de diciembre de 1993, establece reglas claras y simplifica los procedimientos para la participación de la inversión foránea en la actividad económica nacional. Asimismo impulsa de manera adecuada este renglón de la actividad económica, y proporciona seguridad jurídica a los inversionistas.

Por lo tanto, la certidumbre y oportunidades que brindan los acuerdos comerciales y de inversión suscritos por México, las adecuaciones al marco jurídico para facilitar la participación de inversionistas extranjeros en algunos sectores productivos del país y la recuperación de la economía mexicana, han dado un fuerte impulso a los flujos de inversión productiva proveniente del exterior como complemento de la inversión nacional.

#### ◊ *ANÁLISIS ECONÓMICO:*

En 1996 la economía mexicana volvió a crecer. Las medidas económicas respaldadas por los 50,000 millones de dólares que aportaron el Departamento del Tesoro de Estados Unidos y el Fondo Monetario Internacional propiciaron un crecimiento del 5.1% en el PIB. Al mismo tiempo, los precios al consumidor y al productor experimentaron un crecimiento de 27.7 y 25.5% respectivamente, por abajo del 51.9 y 59.5% registrados en 1995, permitiendo que los costos se mantuvieran en un nivel manejable. Mientras tanto, el sector industrial creció 10.7% en términos reales, en gran parte al aumento de las exportaciones, pero también a una mayor eficiencia en las empresas.

**Producto Interno Bruto:** De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el segundo trimestre de 1997 el PIB del país creció 8.8% con respecto al nivel registrado en el período abril-junio de 1996. Una característica que tuvo el crecimiento durante estos seis meses fue que se presentó en prácticamente todos los sectores de la actividad económica. En agricultura, silvicultura y pesca el incremento fue de 5.8%; en minería, 3.5%; en la industria manufacturera, 9.2%; en construcción, 10.1%; en electricidad, gas y agua, 5.2%; en transporte, almacenaje y comunicaciones, 9.3%; en servicios financieros, 5.2%; en servicios comunales (médicos, educativos y de esparcimiento, entre otros), 6.3%.

Con ello, la mayoría de las actividades lograron un nivel de producción superior al que registraron en el mismo periodo en 1994, antes de la crisis. De hecho el PIB de enero-junio fue superior en 4.7% con relación al mismo periodo de 1994. Las únicas actividades que todavía no superan los registros previos a la devaluación fueron construcción, que se quedó abajo en 12%, y comercio, restaurantes y hoteles, inferior todavía en 5.8%.

**Inflación:** La inflación anual mantuvo una tendencia a la baja. Al cabo de los 12 meses de 1996, el alza acumulada del Índice Nacional de Precios al Consumidor fue de 27.7%, casi la mitad de la ocurrida en 1995, que fue de 51.97%. Esto se logró en virtud de una aplicación estricta de la Política Monetaria, en conjunción con el resto de las políticas económicas.

**Empleo:** La recuperación de la actividad económica ha tenido un efecto favorable en el mercado laboral. La tasa de desempleo se ha reducido de un nivel máximo de 7.6% en agosto de 1995, a 4.1% en diciembre de 1996.

**Tasas de Interés:** La disminución de las presiones inflacionarias a partir de marzo de 1995, ha inducido una tendencia a la baja de las tasas de interés, interrumpida sólo por algunos retrocesos temporales. Así, en tanto que a mediados de aquel mes la tasa de interés interbancaria a 28 días alcanzaba un nivel de 110%, un año después había declinado a 46% y al cierre de 1996 había descendido a 27.6%. En conclusión, las tasas de interés durante 1996 tuvieron un comportamiento fluctuante, aunque con una tendencia descendente.

#### ◊ ANÁLISIS DE LA BALANZA DE PAGOS.

**Balanza Cuenta Corriente:** En la actualidad la Balanza en Cuenta Corriente se mantiene deficitaria, es decir, los ingresos son menores a los egresos.

1994	1995	1996
- 29662.0	-1576.7	- 1922.2

Fuente: Informe Anual, Banco de México, 1996, p. 50.

Este déficit ha sido imposible de financiar con los capitales sumados de la Inversión Extranjera Directa más la Inversión Financiera.

**Balanza Comercial:** La Balanza Comercial hasta junio de 1997 todavía mostró un saldo positivo de 2,091 millones de dólares, que si bien es inferior en 49% al observado en el mismo periodo de 1996, es un dato que ha sido catalogado por las autoridades como uno de los factores que permitieron el buen desempeño de la economía. De hecho, hasta junio de 1997 las exportaciones totales sumaron 52,420 millones de dólares 15.3% más que en 1996, y las importaciones representaron 50,329 millones de dólares con un crecimiento de 21.7%, lo que refleja la intensidad del intercambio con el exterior.

**Cuenta de Capital:** Un fenómeno muy interesante en México, es que a mediados de 1990 a la fecha, la balanza de pagos ha sido positiva. Esto se debe a que ha habido un gran incremento en la Cuenta de Capital, como se señala a continuación:

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
8297	24508	26419	32482	14584.2	15405.6	3322.7

Fuente: Informe Anual, Banco de México, 1996, p. 96.

**Reservas:** En 1996, los activos internacionales netos del Banco de México se ubicaron en 3029 millones de dólares, mientras que las reservas internacionales en 16263 millones de dólares.

**Principales países a los que exporta:** Estados Unidos de América, América Latina, Japón, Canadá y Centroamérica.

**Principales países de los que importa:** Estados Unidos de América, Canadá, Europa, Brasil y Francia.

◇ *ANÁLISIS DE LA DEUDA EXTERNA.*

**Evolución de la deuda externa por sexenio 1970-1994  
(Mill. de Dólares)**

SEXENIO	MONTO	CRECIMIENTO ABSOLUTO	CRECIMIENTO PORCENTUAL
Luis Echeverría A. ( 1970 - 1976 )	23,446	19,146	445.2
José López Portillo ( 1976 - 1982 )	81,800	61,354	261.7
Miguel de la Madrid ( 1982 - 1988 )	100,384	15,584	18.4
Carlos Salinas de G. ( 1988 - 1994 )	151,000	50,616	50.4

Fuente: González Amador, Roberto y Zúñiga, Juan Antonio. "De 151 mil mdd la deuda pública y privada con extranjeros; equivale al 38% del PIB", Periódico "La Jornada", México, 4 de julio de 1994, p. 42-52.

Actualmente las acciones ejecutadas en materia de deuda externa se orientaron a consolidar la estrategia de refinanciamiento de pasivos de corto a largo plazo, aprovechando el rápido entorno de México a los mercados internacionales de capital para diversificar fuentes y mejorar las condiciones de plazos y costos de adeudos. Para junio de 1996, el saldo de la Deuda Externa se ubicó en 98,484.8 millones de dólares.

De acuerdo con los datos proporcionados por el Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión, la estructura de la deuda externa de pagos a futuro se realizará paulatinamente. En la tabla siguiente, se estiman los pagos a futuro por concepto de Deuda Externa en millones de dólares, de 1996 al año 2001, como se muestra posteriormente:

**Estructura de la Deuda Externa (pagos a futuro)  
(Millones de Dólares)**

1996	1997	1998	1997	2000	2001
165.970	170.576	175.065	180.442	184.630	186.674

Fuente: Mendiola, Gerardo. Grupo Editorial Expansión, Revista Expansión, México, 1997.

A partir del análisis anterior, se puede concluir que México es una de las naciones de América Latina que actualmente representa el menor riesgo-país y cuenta con una sólida perspectiva de crecimiento. Esto se debe a su situación geográfica como vecino del mayor mercado del mundo; su incorporación al Tratado de Libre Comercio y su fuerza de trabajo joven, abundante, escolarizada y barata.

Finalmente, es importante tener en cuenta que un estudio de perfil Riesgo-País no se resuelve en una sola operación de recolección de información, sino que es un proceso continuo de actualización de datos a raíz de los cambios que permanentemente modifican sus condiciones. Es decir, el consorcio que tiene como objetivo penetrar en los mercados exteriores debe estar permanentemente al tanto de los cambios que se producen en el país elegido, así como de los obstáculos externos e internos de entrada al mismo que en un momento dado pueden impedir su funcionamiento en el extranjero.

Las empresas que buscan expandirse en los mercados exteriores deben estar preparadas para superar una serie de obstáculos internos y externos a la misma, que de alguna manera dificultarán su proceso de internacionalización. Hay que tener en cuenta que los obstáculos varían mucho de país a país, por lo tanto, las empresas que desean internacionalizarse deben escoger aquellos países que presentan menos obstáculos de entrada de productos finales y materias primas en caso de exportación, o de capital y tecnología en caso de inversión.

Entre los obstáculos internos y externos de entrada más comunes se encuentran:

### OBSTÁCULOS EXTERNOS A LA EMPRESA:

- ◇ Las diferencias en las pautas de consumo nacionales.
- ◇ El intervencionismo de los gobiernos, por medio de restricciones legales (barreras arancelarias y no arancelarias), que puede frenar o inhibir el comercio internacional o la inversión directa procedente del extranjero.
- ◇ Ausencia de canales de distribución eficaces.
- ◇ Competencia.
- ◇ Obstáculos Financieros, es decir, la falta de créditos adecuados a la exportación que permitan cubrir el largo ciclo entre la preparación de un pedido y el cobro final al cliente extranjero y la gran fluctuación de monedas, que dificulta la planificación financiera y afecta significativamente la rentabilidad de las operaciones internacionales.
- ◇ Obstáculos Comerciales. Los más habituales son el desconocimiento de oportunidades comerciales y el difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero, la falta de contactos en los mercados de destino y de conocimientos de la estructura de distribución y prácticas comerciales.
- ◇ Dificultades logísticas. Aumentan con la lejanía de los mercados y se manifiestan en costosos viajes para explorar los mercados, altos fletes, elevados costes de coordinación y control, etc.

- ◇ Problemas Culturales. Los problemas culturales más frecuentes provienen de la diferencia de idiomas, desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones del país seleccionado.
- ◇ Obstáculos a la Inversión Directa. Son los controles a la propiedad de las empresas. Algunos países prohíben empresas con un 100% de capital extranjero e incluso la restringen a menos del 50% del capital, obligándolas a formar joint-ventures con empresas locales. Otros obstáculos comunes a la inversión directa son las restricciones para la repatriación de beneficios, la obligación de fabricar productos con contenido local, etc.

### OBSTÁCULOS INTERNOS A LA EMPRESA:

- ◇ Ineficiencia por parte de los directivos para operar en un entorno internacional. La mayoría de ellos, suelen carecer de experiencia, perspectiva internacional, y de una actitud y mentalidad que los haga adaptarse fácilmente a las difíciles circunstancias de operar en un entorno y cultura muy diferentes a su país de origen.
- ◇ Escasez de tecnología avanzada.
- ◇ Falta de conocimiento del mercado externo.
- ◇ Insuficientes recursos financieros.

Para internacionalizarse, la empresa debe tener presente que los obstáculos internos y externos de entrada a los mercados externos son diferentes en cada país. Evidentemente, en el caso de México, existe cierta preferencia por las empresas extranjeras que contribuyen a acelerar el proceso de reestructuración de la economía mexicana, generando empleos bien remunerados, aportando nueva tecnología y transmitiendo divisas al país.

La nueva Ley en materia de Inversión Extranjera (1993), estableció que 58 sectores de la economía mexicana quedaban abiertos a empresas de propiedad extranjera, hasta un 100%, si así lo desean.<sup>48</sup> Allí se incluyen sectores de la mayor importancia no sólo en lo económico sino en lo cultural, en lo ecológico y aun en materia de seguridad nacional. En su conjunto, se trata de toda la agricultura (incluida ganadería y caza), silvicultura (tala de árboles y recolección de frutos), la industria de la construcción completa (desde carreteras, viviendas y urbanización hasta instalaciones eléctricas y de telecomunicaciones), transportes (terrestre, marítimo y aéreo, incluida la administración de aeropuertos), servicios financieros (seguros, fianzas, pensiones y sociedades de inversión, salvo las de renta fija y sus operadoras), sector educativo en su totalidad (desde preescolar hasta educación superior), ediciones de periódicos y revistas, servicios jurídicos y de contabilidad.

La posibilidad de las empresas extranjeras de penetrar en México hasta con el 100% de su capital, incluye a las industrias del cemento, farmacéutica, electrónica y computación y, en general, la mayoría de la industria manufacturera, así como el turismo.

Por su parte, con la nueva Ley sobre Inversión Extranjera, los 36 sectores que habían permanecido cerrados al capital extranjero, ahora podrán recibirlo. Aquí el tope máximo será, por lo general, el 49% de la propiedad de cada empresa. Tales sectores incluyen la pesca, la minería (salvo carbón mineral, roca fosfórica y azufre, cuyo tope es 34%), la fabricación de explosivos y armas de fuego, servicios telefónicos y de telecomunicaciones, arrendadoras financieras, entre otros.

Solamente, la refinación y extracción de petróleo y gas natural, uranio y minerales radioactivos, energía eléctrica, fondos y fideicomisos financieros, acuñación de moneda, y la impresión de billetes quedan reservadas al dominio exclusivo del estado.

Por lo tanto, antes de decidir penetrar en México, las empresas extranjeras deben investigar a fondo los beneficios y dificultades que se les presentarán, la manera en que se posicionarán en el mercado mexicano, así como los obstáculos que en la actualidad mantiene vigentes el gobierno mexicano.

---

<sup>48</sup> Fuente. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "A New Economic Profile". México, enero de 1993. p. 37.



### 3.4 Las posibilidades estratégicas para la empresa mexicana en los planos internacionales.

#### El posicionamiento internacional como modelo estratégico en México.

Una vez que la empresa mexicana ha decidido la opción estratégica adecuada para iniciar o profundizar su proceso de internacionalización, debe determinar la manera en que se posicionará en los mercados internacionales en relación a sus posibles clientes y empresas rivales. Del mismo modo, debe desarrollar un análisis que comprenda la segmentación y la diferenciación de sus estrategias competitivas en el mercado seleccionado.

Para posicionarse eficazmente, las empresas mexicanas deben definir perfectamente cómo marcar el producto en la mente del consumidor y en que consumidor, ya que el elemento distintivo de cualquier empresa respecto de las demás, estará dado por las diferencias perceptuales que se logre provocar en los consumidores.

En la actualidad, México enfrenta problemas de déficit en su Balanza de Pagos. La solución de dichos conflictos impone la ampliación de la gama de sus negocios internacionales más allá de los que le son tradicionales, y la obtención, además de una verdadera continuidad exportadora para sus productos. Por lo tanto, la ampliación de sus negocios en el extranjero y el continuismo exportador requieren indispensablemente el desarrollo de estrategias de posicionamiento internacional.

Por lo tanto, la decisión de entrar a competir en un mercado extranjero, implica que las empresas mexicanas deberán tomar una decisión de posicionamiento, es decir, deberán dirigir una determinada estrategia competitiva a un determinado segmento-objetivo en el que cuenten con ventajas competitivas que disminuyan el riesgo en los mercados internacionales. Así pues, una decisión de este nivel requiere fundamentalmente un esquema de análisis para una mejor visualización del problema.

Para analizar con mayor precisión las posibilidades estratégicas de la empresa mexicana en los mercados internacionales, el **MODELO MAPOS** de Posicionamiento Internacional, desarrollado por Alberto Levy,<sup>49</sup> constituye un esquema conceptual indispensable que permite una precisa evaluación de la performance de la empresa en relación al mercado, a la competencia y a los propios objetivos.

Lo primero que debe hacerse antes de iniciar el estudio de posicionamiento internacional, es segmentar el mercado. Esta segmentación consistirá en la división del mercado en agrupamientos de consumidores con base en:

- ◆ **Satisfactores Ideales** ( URO )
- ◆ **Diferentes Percepciones** ( UP )

**Primer Paso:** El Modelo Mapos parte de una primera matriz en la que en sus columnas se ubican los segmentos denominados satisfactores ideales ( URO ) y en las filas las distintas percepciones ( UP ).

La unión de la URO de cada segmento a la UP de cada estrategia significa un determinado grado de compatibilización y ciertas ventajas sobre el resto de las estrategias competitivas.

**Segundo Paso:** Se pasa luego a la segunda matriz, en la que los distintos grados de compatibilización se traducen en correlativos índices de dominancia.

Hasta aquí, el Modelo Mapos provee un análisis competitivo en base a aspectos puramente simbólicos.

---

<sup>49</sup> Alberto Levy: Licenciado en Administración. Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Especialista en problemas de desarrollo y diseño organizacional. evaluación de inversiones. planeamiento estratégico. psicología organizacional. diagnóstico y cambio interaccional y pragmática de la comunicación humana. Director de proyectos de consultoría en desarrollo empresario para grandes empresas de los más diversos sectores, tanto en México como en el extranjero.

En la siguiente figura, se pueden observar claramente los cruces de filas ( UP ) y columnas ( URO ), indicando un determinado grado de compatibilización.

	URO 1	URO 2		URO n-1	URO n
UP a 1	C 1 a 1	C 2 a 1		C n-1 a 1	C n a 1
UP a 2	C 1 a 2	C 2 a 2		C n-1 a 2	C n a 2
UP a m	C 1 a m	C 2 a m		C n-1 a m	C n a m
UP b 1	C 1 b 1	C 2 b 1		C n-1 b 1	C n b 1
UP b m	C 1 b m	C 2 b m		C n-1 b m	C n b m
UP z 1	C 1 z 1	C 2 z 1		C n-1 z 1	C n z 1
UP z m	C 1 z m	C 2 z m		C n-1 z m	C n z m

Esta figura de Posicionamiento indica en las primeras cuatro filas las percepciones de nuestra marca, en las siguientes tres filas las percepciones de competidores directos, y en las últimas tres filas las percepciones de los competidores indirectos.

Posteriormente se pasará a un análisis descriptivo que permite la cuantificación de las relaciones simbólicas ya determinadas.

**TERCER PASO:** Se pasa a la identificación y cuantificación de los individuos que comparten cada URO y a la descripción de las diferentes configuraciones de recursos requeridas para lograr cada percepción determinada.

Cada celda representará un diferente volumen de ventas estimado (  $V_{a ij}$  ) fruto de relacionar los grados de compatibilización de las estrategias perceptualmente diferenciadas con las diferentes cuantificaciones de los segmentos detectados.

**DESCRIPTORES DEL SEGMENTO**



	URO 1	URO 2		URO n-1	URO n
UP a 1	V 1 a 1	V 2 a 2		V n-1 a	V n a
UP a 2	V 1 a 2	V 2 a 2		V n-1 a 2	V n a 2
UP a m-1	V 1 a m-1	V 2 a m-1		V n-1 a m-1	V n a m-1
UP a m	V 1 a m	V 2 a m		V n-1 a m-1	V n a m

*Traducción de lo simbólico a lo descriptivo*

**CUARTO PASO:** Esta matriz representará los costos totales de venta asociados a los volúmenes de la anterior. Quiere decir que recién al llegar a este punto se está en condiciones de establecer la factibilidad (relación costos/recursos disponibles) de atender algún segmento.

**QUINTO PASO:** Esta matriz es el resultado de unir la tercera y la cuarta en una de beneficios totales esperados.

**SEXTO PASO:** En esta matriz, por último, se representan las tasas de rentabilidad asociadas con los valores de las dos matrices precedentes.

Las empresas mexicanas pueden aplicar este modelo en el momento en que decidan internacionalizarse ya que provee un auténtico mapa estratégico del negocio, constituyendo así un valioso encuadre conceptual del mercado y sus alternativas. Es decir, antes de penetrar un mercado extranjero, la empresa mexicana debe identificar perfectamente los segmentos de los mercados extranjeros para determinar que deseos y que satisfactores ideales corresponden a cada tipo de consumidor. Asimismo, este modelo es considerado como flexible y dinámico porque puede adaptarse fácilmente a las alteraciones en las percepciones y representaciones ideales.

En México, a efectos de aumentar su penetración en el exterior y lograr una mayor diversificación, inicialmente se podrían aprovechar las ventajas simbólicas y operativas que ya se poseen en ciertos segmentos y configuraciones de recursos, desarrollando las mismas de forma tal de maximizar su grado de compatibilización.

Puede resultar conveniente a las empresas mexicanas dirigirse, en principio, a pequeños segmentos o nichos, donde exista poca competencia, real poder de mercado y posibilidad de atender la demanda en su totalidad, para luego atacar segmentos más amplios y con buen atractivo de mercado.

### 3.5 Selección y estudio de un caso de internacionalización empresarial en México: Chicles Canel's

Para aplicar de manera sencilla y práctica todo lo expuesto anteriormente, la presente investigación referente a **Chicles Canel's**, proporciona un ejemplo claro de una empresa mexicana en su totalidad que desde hace tiempo decidió traspasar la frontera mexicana al penetrar en diversos mercados del extranjero.

**Chicles Canel's** surge en 1925, es originaria de San Luis Potosí y actualmente es dirigida por Roberto García Navarro (Licenciado en Administración de Empresas del ITESM, Presidente del Consejo y Director General de **Chicles Canel's** y Presidente del Consejo de Televisión Azteca en San Luis Potosí). Es miembro del Consejo de todas las empresas relacionadas con el **Grupo Canel's**, del Hotel Quinta Real de San Luis Potosí y del consejo consultivo de Bancen, Banorte, Banamex y del ITESM. Fue presidente de la Canacinttra y del Centro Empresarial en San Luis Potosí y actualmente es considerado uno de los ejecutivos más importantes de México.

Además de fabricar chicles y golosinas, **Chicles Canel's** participa en diversas actividades que no tienen nada que ver con este giro, es decir, interviene directamente en actividades como el transporte, la hotelería, la construcción y la perfumería. Incluso a últimas fechas se le puede localizar en la comercialización y producción de noticiarios en San Luis Potosí, junto con su socio Televisión Azteca.

Otras empresas que **Grupo Canel's** ha creado y que no tienen nada que ver con la confitería, están en la rama de la construcción y de bienes raíces. Corgabit, Grupo Desarrollador Clima, y el Parque Potosino Quinta Real son las razones sociales de sus nuevos negocios. **Canel's** tiene incluso una pequeña aerolínea ejecutiva y una concesionaria local de Ford. Además, patrocina equipos automovilísticos en la Fórmula 3000 y equipos de fútbol y de ciclismo.

La importante posición que mantiene **Canel's** en el mercado es resultado de la competitividad de sus productos, su experiencia, y el prestigio ganado después de años de trabajo. Estos hechos fueron la base fundamental para que ésta compañía decidiera participar activamente en los mercados internacionales.

Al comprobar que su producto se encontraba en la etapa de crecimiento en el mercado mexicano, **Canel's** decide exportar de manera pasiva a partir de 1983 con la apertura de un centro de comercialización y distribución en San Antonio Texas. Antes de iniciar la exportación de productos a ese mercado, **Canel's** estudió perfectamente las características del mismo, es decir su ubicación estratégica, el número de habitantes existentes (para evaluar el consumo), los canales de distribución, el transporte, la competencia, las distintas legislaciones vigentes, las barreras, el entorno político, y el riesgo. Los motivos que tuvo **Canel's** para iniciar su proceso de internacionalización fueron principalmente: Diversificar sus productos, participar en mercados estratégicos, introducirse al comercio internacional, competir con rivales multinacionales y reforzar la competitividad de su empresa .

Tanto el hecho de enfrentar a la competencia internacional, como el de participar en la economía global, obligaron a **Canel's** a formular estrategias de modernización que tuvieron como objetivo elevar significativamente la productividad y la calidad uniforme de sus productos.

La calidad consistente de sus productos es lo que le dio buenos resultados en Estados Unidos. Así pues, la exportación a Estados Unidos de los "Chicles con sabor ganador", lema utilizado por **Canel's** , le ayudó a esta empresa a poner en claro otra línea de acción: *A diferentes mercados, diferentes productos específicos*. Debido al éxito obtenido con esta estrategia, decide penetrar gradualmente en diferentes mercados, comenzando por Brasil debido a su tamaño y posición estratégica en Sudamérica. Posteriormente, decide dirigirse al Mercosur y particularmente a Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay.

Al reconocer los beneficios que acarrea la diversificación de mercados, **Canel's** continúa buscando alternativas de expansión a otras latitudes. Actualmente participa en 35 países y ahora mismo se contempla la posibilidad de entrar a 11 más, debido a que ha puesto en práctica estrategias para posicionarse en mercados geográficos con importantes expectativas de negocio y semejantes hábitos de consumo.

Para internacionalizarse, **Canel's** se vio obligada a modernizar sus sistemas de administración para adecuarse a los cambios constantes en el entorno internacional actual y disponer de mecanismos de planeación, organización y control que hicieran operativa a la empresa en un ambiente de ambigüedad y mayor competitividad. Asimismo, contrató ejecutivos locales conocedores de las costumbres e idiosincrasia de cada país en el que deseaba penetrar, y ejecutivos mexicanos capacitados, formados y supervisados por **Canel's**. Estos ejecutivos mantienen legitimidad, influencia y acceso a todos los recursos de la compañía para tomar decisiones importantes y redefinir sus puntos de vista.

Esta dinámica internacionalizadora que hasta la fecha no ha dejado de traspasar fronteras es el resultado de grandes esfuerzos en la innovación de productos. **Canel's** no sólo exporta chicle, sino también caramelos, productos de leche, cajetas, malvaviscos, etc. Actualmente, dispone de 65 diferentes presentaciones de productos, la oferta más grande si se mide con la multinacional Adam's.

#### **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ESTA COMPAÑÍA TUVO DOS FASES:**

- 1ª.** Comercialización bajo el esquema exportador normal, es decir, fabricar los productos en México y enviarlos a centros de distribución en el extranjero.
- 2ª.** Establecimiento de una fuerza de ventas regional, para luego fabricar localmente en aquellos mercados donde se detectaba un adecuado poder de crecimiento.

Antes de internacionalizarse, **Canel's** hizo una reflexión sobre su posicionamiento en el mercado local y su salida a los mercados internacionales. Asimismo valoró los recursos y medios con los que contó y que hicieron posible su éxito en el extranjero.



**CANEL'S verificó si su producto tenía ventajas en:**

- ◆ **Costo.** Canel's verificó que sus productos principales ( Chiclos Canel's, productos Ultra ) tenían el costo más bajo posible para competir con la oferta internacional.
- ◆ **Calidad.** Canel's comprobó que la calidad uniforme de sus productos fuera constante, para tener buenos resultados en el exterior.
- ◆ **Cantidad.** Esta firma potosina, siempre se ha distinguido por su enorme producción y reservas para abastecer la demanda interna y la proveniente del extranjero.
- ◆ **Diferenciación.** Chiclos Canel's y Productos Ultra se han caracterizado por poseer características particulares (sabor y consistencia inigualables) que los distinguen y los hacen únicos.

Al verificar que su producto cumplía con todos los requisitos antes expuestos, **Canel's** tomó una decisión de posicionamiento. Elaboró un auténtico mapa estratégico del negocio, cuyo objetivo era determinar segmentos de consumidores para identificar que percepciones, deseos y satisfactores ideales corresponderían a cada tipo de consumidor. Los resultados de dicho mapa fueron asombrosos porque permitieron identificar la estrategia competitiva adecuada que consolidaría a **Canel's** en el extranjero. Dicha estrategia consistió en ofrecer bajo precio y excelente calidad y presentación, a un determinado segmento del mercado, es decir, se dirigió exclusivamente al sector popular.

Tan accesible es la oferta de **Canel's** para el segmento popular, que un buen porcentaje de las ventas de algunos productos tiene como principal canal de distribución el mercado informal, es decir, los vendedores ambulantes. Asimismo, se dirige a mayoristas, quienes a su vez tienen clientes minoristas como tiendas, estanquillos, etc.

El canal mayorista es de hecho, lo que le permite acaparar 45% del mercado de goma de mascar en México, sus cálculos se basan en la participación que **Canel's** tiene en la producción anual de esta goma en el país: 45,000 toneladas. Estas cifras muestran que en la actualidad **Canel's** es una empresa verdaderamente competitiva, resultado de su habilidad para crear condiciones y aprovechar circunstancias para lograr una relación precio/calidad cada vez más satisfactoria.

**Canel's** especula que entre ella y Warner Lambert (Chicles Adam's) comercializan 85% de la producción total en el mercado mexicano. Lo demás se reparte entre compañías que han llegado a este mercado, como Pepsico con su marca Douglas y Sonric's, Nabisco, Wrigley's, 15 compañías más de influencia regional y otras más con productos de importación.

A pesar de esta competencia, **Canel's** es considerada como una empresa global, que cuenta con una posición sólida en el mercado mexicano, debido a que reúne los siguientes rasgos fundamentales:

- ◆ Posee un sistema de alerta rápida, es decir, conoce a su competidor directo, así como también lleva a cabo vigilancia estricta para conocer los productos que aquel prepara. En este caso **Chicles Canel's** conoce perfectamente a su competidor directo Warner Lambert (Chicles Adam's), una compañía multinacional, experimentada en la conquista de plazas externas.
- ◆ Política de productos adecuada. El producto o la cartera de productos que comercializa la empresa presentan competitividad a nivel internacional. Actualmente comercializa más de 65 productos con apoyo publicitario y todos ellos altamente competitivos tanto en el mercado doméstico como en el extranjero.

- ◆ Capacidad de Innovación. **Canel's** invierte sumas considerables en la investigación y desarrollo de nuevos productos. Actualmente difunde el lanzamiento de un producto que promete buenas ventas: Las pastillas refrescantes Canel's.
  
- ◆ Cultura Empresarial Internacional. La comunicación entre los dirigentes de la empresa es una característica fundamental de **Canel's**, debido a que todos sus dirigentes obedecen a un mismo sistema de valor.
  
- ◆ Ritmo de crecimiento muy rápido. A pesar de su corta trayectoria en el ramo, **Canel's** es considerada una de las principales compañías confiteras en México. Participa en diversos países y planea diversificarse aún más. Además ha ensanchado su influencia respecto de su giro tradicional, adquiriendo diversos negocios alternos (Hotel Quinta Real, comercialización de tiempos publicitarios con TV Azteca o sus empresas constructoras, etc.) tan redituables como la confitería.
  
- ◆ Acepta que no todo se puede producir en un mismo lugar. **Canel's** comparte y distribuye sus actividades según las ventajas comparativas existentes en cada lugar.

La expansión a nuevos mercados en el extranjero y su consolidación como empresa global, favoreció su imagen a nivel nacional y su posicionamiento en relación a sus demás competidores, especialmente en relación a Warner Lambert (Chicles Adam's), adquiriendo una ventaja monopolística en el mercado mexicano.

El objetivo fundamental de **Canel's** es encontrar proyectos de calidad y de nuevas tecnologías, que la encamine a lograr una mayor productividad, para lograr economías de escala y mantener el precio bajo de sus productos. Por otro lado, tratará de penetrar en una gran gama de países, donde existan ventajas competitivas que posibiliten la dominancia en el sector, para posteriormente establecer subsidiarias de producción.

## CONCLUSIONES

Uno de los fenómenos más importantes en la actualidad es el desarrollo y expansión de grandes empresas que, en sus operaciones comerciales, rebasan las fronteras nacionales a través de exportaciones directas a otros mercados o penetran a éstos mediante el establecimiento de filiales o sucursales.

Existen diversas causas que explican la acelerada expansión de las Empresas Transnacionales, de entre las que destacan, la necesidad de desarrollar fuentes de materias primas en el exterior, promover otros mercados, proveerse de servicios a menor costo y aprovechar las ventajas comparativas en los costos de producción.

Las Empresas Transnacionales han puesto en marcha la globalización económica que consiste en la creciente homogeneización de los productos y técnicas de ventas a nivel internacional y en la cada vez mayor integración de la producción a escala mundial, lo que ha generado una nueva división del trabajo que se ha impuesto bajo la perspectiva de que el mundo solamente es una gran fábrica y un gran mercado.

Esta situación trae como consecuencia la necesidad de que los países no industrializados adopten políticas de apertura comercial y de mayor vinculación con la economía internacional, junto con una decidida promoción de la Inversión Extranjera Directa para allegarse recursos financieros y tecnológicos que les permitan participar en la competencia que se da en los mercados internacionales.

Las Empresas Transnacionales tienen como elemento principal identificativo la posesión de ventajas monopolísticas, es decir, superioridades en el mercado de productos y en el mercado de factores, complementados con la utilización de economías internas y externas a escala.

Las empresas que deciden expandirse o internacionalizarse deben disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados exteriores. Por lo tanto, la exitosa internacionalización de la empresa sólo se producirá si la empresa es competitiva en el mercado doméstico y si posee un producto competitivo.

Existen diversas formas o medios de emprender el proceso de expansión internacional. Es importante reconocer que algunas forman parte de un desarrollo interno de la empresa: exportación vía un departamento situado en la casa matriz, oficinas y filiales de venta, y subsidiarias de producción; mientras que son externas a la empresa y constituyen formas de cooperación con diferentes entidades los consorcios de exportación, firmas licenciatarias, socios en joint-ventures, locales en franquicia, etc. La estrategia a adoptar depende del sector en el que la empresa opera, la etapa del proceso de expansión internacional en que se encuentra, y el mercado en el que pretende entrar.

La expansión internacional de la empresa es un proceso que puede tomar años y que requiere, como todas las grandes decisiones estratégicas de una empresa, de una gran responsabilidad por parte de la alta dirección para hacer frente a todas las dificultades que se presentan en el complejo e incierto entorno internacional.

En la internacionalización de la empresa se desarrolla un proceso de aprendizaje, en el que los directivos, y la organización en su conjunto, añaden cada vez mayores conocimientos al acervo común: conocimientos acerca de nuevos mercados, acerca de mecanismos legales, acerca de cómo operar en entornos muy distintos a los habituales, acerca de cómo dirigir una organización cada vez más compleja y extendida. Por esto, si todo cambio estratégico suele ser gradual, la internacionalización de la empresa implica necesariamente tiempo, planificación y sobre todo, constancia.

Hoy vivimos la plena transnacionalización de la economía, propiciada por la homogeneización de los patrones de consumo, la globalización, la creciente interdependencia internacional, y otros fenómenos semejantes. Este hecho ha generado que importantes Empresas Transnacionales decidan participar activamente en muchos países.

La gran mayoría de las Empresas Transnacionales radicadas en México, provienen de Estados Unidos, seguidas no muy de cerca por las empresas originarias de Canadá, Alemania y Suiza. Dichos consorcios extranjeros aportan al país: tecnología; capacitación a técnicos y obreros; contribuyen a acelerar la modernización económica generando empleos bien remunerados y transmitiendo divisas al país; y propician las exportaciones de productos. De lo anterior se concluye que hay que evitar que las consecuencias indeseables se presenten, por lo que conviene diseñar políticas económicas que tomen en consideración todos los elementos a fin de que el país pueda efectivamente beneficiarse de la presencia de éstas empresas en su economía. Ello supone un continuo proceso de negociación con dichas corporaciones.

Lo adecuado es alentarlas en su afán de progreso tecnológico y de globalización para que continúe la dinámica de cambio en cuanto a su ubicación sectorial y en lo que toca a sus posibilidades de seguir fungiendo como grandes generadoras de flujos de capital y de tecnología aprovechando su impulso en beneficio de los objetivos de desarrollo del país.

La nueva Ley en materia de Inversión Extranjera (promulgada el 27 de diciembre de 1993), establece reglas claras y simplifica los procedimientos para la participación de la inversión foránea en la economía nacional. Esta ley elimina los criterios previamente vigentes de ejecución, reduce los obstáculos administrativos y delimita los sectores donde la Inversión Extranjera Directa esta sometida a restricciones; es decir, el estado conserva el monopolio en la generación de energía, los ferrocarriles y la industria petroquímica básica.

Las Empresas Transnacionales radicadas en México, constituyen la expresión de la tecnología más avanzada que existe. Su estructura y organización internas son tan eficientes que les ha permitido aglutinar el poder económico y consecuentemente gozar de un importante poder de negociación, convirtiéndose en actores que dialogan con los gobiernos y las organizaciones internacionales en condiciones de relativa igualdad e indudablemente tienen capacidad de influir en los procesos de adopción de decisiones de países y organismos.

Asimismo, la globalización ha propiciado que el objetivo fundamental de todas las empresas que participan activamente en México, sea internacionalizarse. Esta actividad comenzó hace algunos años, pero ahora adquiere un impulso inusitado, debido a que el gobierno mexicano actualmente estimula la inversión extranjera, así como también promueve la participación de las empresas nacionales fuera de su frontera. La fracción de capital en México que ha emprendido, con mayor énfasis, el proceso de internacionalización es la oligopólica-financiera, es decir, la fracción representada por los mayores grupos empresariales de base industrial, comercial y financiera en el país.

Las empresas mexicanas se han internacionalizado gradualmente y se han familiarizado poco a poco con el quehacer internacional. Antes de dirigirse a un determinado país, éstos consorcios identifican la competencia potencial, las maneras de adaptarse a las condiciones locales, el riesgo, los obstáculos tanto internos como externos a la empresa, y las maneras de administrar el negocio en un área geográfica más amplia. Asimismo delimitan perfectamente el campo de acción, es decir, en cuantos países puede y debe operar para lograr un buen posicionamiento en los mercados internacionales.

En el caso de Chicles Canel's, la empresa elegida en esta investigación para explicar de manera práctica el proceso de internacionalización empresarial en México, se puede concluir que la estrategia seguida por dicho consorcio (Ofrecer bajo precio y excelente calidad a un determinado segmento del mercado: sector popular) para consolidarse en México y penetrar en 35 países, fue todo un suceso. Los principales resultados que dicha táctica proporcionaron a éste consorcio potosino son:

- ◆ Competitividad y relación precio/calidad de sus productos
- ◆ Experiencia
- ◆ Prestigio

Con motivo del éxito de la estrategia seguida por Canel's, ahora ésta empresa busca alternativas de expansión a otras latitudes, es decir, contempla la posibilidad de entrar a 11 países más. Además esta buscando proyectos de calidad y de nuevas tecnologías que le permitan lograr economías de escala, y mantener el precio bajo y la calidad de sus productos.

Por lo tanto, a medida que la empresa mexicana se va internacionalizando más, su complejidad crece y la sofisticación de sus sistemas de control y gestión aumentan considerablemente. Por eso, la empresa mexicana tiene que aprender progresivamente, a utilizar mecanismos de coordinación y control cada vez más completos, y a estar dispuesta a evolucionar con rapidez posiblemente hacia el estado de empresa multinacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ◇ Acerenza, Miguel Angel, "Marketing Internacional", Editorial Trillas, México, 1989. 207 pp.
- ◇ Aguilar M. Alonso y Carmona, Fernando. "México: Riqueza y Miseria", Editorial Nuestro Tiempo, México, 1991. 270 pp.
- ◇ Aguilar M. Alonso y Bernal M. Victor. "El capital extranjero en México", Editorial Nuestro Tiempo, México, 1986. 253 pp.
- ◇ Alvarez Soberanis, Jaime. "México: Retos y oportunidades en el año 2000", Editorial Jus, México, 1993. 231 pp.
- ◇ Banco de México. "Informe Anual", 1996. 108 pp.
- ◇ Bartlett, Christopher y Ghoshal, Sumantra. "La empresa sin fronteras. La solución transnacional", Editorial Mc Graw Hill, España, 1991. 274 pp.
- ◇ Bernal Sahagún, Victor. Gutierrez, Argelina y Olmedo, Bernardo. "Empresas transnacionales en México y América Latina", UNAM, México, 1982. 226 pp.
- ◇ BID, "Inversión Extranjera en América Latina en los años 90", Instituto de Relaciones Europeas Latinoamericanas, Madrid, 1996. 149 pp.
- ◇ Braidot, Nestor. "Marketing Total", Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1994. 387 pp.
- ◇ Bueno Campos, Eduardo y Morcillo Ortega, Patricio. "Fundamentos de economía y organización industrial", Editorial Mc Graw Hill, España, 1994. 397 pp.
- ◇ Cambiaso, Jorge. "MeXXlco, la apuesta por el cambio", Editorial Tredex, México, 1992. 156 pp.
- ◇ Canals, Jordi. "La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores", Editorial Mc Graw Hill, España, 1994. 186 pp.



- ◇ Casar, J. Márquez C. Marvan S. y Ros J. "La organización industrial en México", Editorial Siglo XXI- ILET, México, 1990. 445 pp.
- ◇ Ceceña, José Luis. "México en la órbita imperial", Editorial El Caballito, México, 1991. 271 pp.
- ◇ Chapoy Bonifaz, Alma. "Empresas Multinacionales. Instrumento del Imperialismo", Editorial el Caballito, México, 1975. 272 pp.
- ◇ Chumacero, Antonio. "La inversión extranjera en la balanza de pagos y la política de mexicanizaciones", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1981. 247 pp.
- ◇ Corrilla Arena, Santiago. "Aspectos socioeconómicos de la problemática en México", Editorial Limusa, México, 1994. 184 pp.
- ◇ Dabat, Alejandro. "México y la Globalización", Editorial: Centro regional de investigaciones multidisciplinarias UNAM, Cuernavaca, Morelos, 1994. 237 pp.
- ◇ Dillon, William y Madden, Thomas J. "La investigación de mercados en un entorno de marketing", Editorial Irwin, España, 1996. 735 pp.
- ◇ Fajnzylber, Fernando y Martínez Tarragó, Trinidad. "Las empresas transnacionales. Expansión a nivel mundial y proyección en la industria mexicana", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1976. 423 pp.
- ◇ Farmer, Richard y Richman, Barry. "La empresa en el ámbito internacional. Negocios en el extranjero", Editorial Hispano Europea, Barcelona, España, 1977. 458 pp.
- ◇ Ffrench, Ricardo. "Economía Internacional. Teorías y políticas para el desarrollo", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979. 500 pp.
- ◇ Gitman, Laurence y McDaniel, Carl. "El mundo de los negocios", Editorial Harla, México, 1992. 936 pp.
- ◇ González Souza, Luis. "Soberanía Herida. México-Estados Unidos en la hora de la globalización", Primer tomo, Editorial Nuestro Tiempo, México, 1994. 167 pp.

- ◇ Guillan, Jaques Lambin. "Marketing Estratégico", Editorial Mc Graw Hill, España, 1995. 738 pp.
- ◇ Hernández Luna, José Ignacio y Martínez Ramírez Yolanda. "Administración por necesidades", Editorial Limusa, México, 1993. 234 pp.
- ◇ Hidalgo, Carlos F. "Introducción a los negocios internacionales", Editorial Limusa, México, 1995. 393 pp.
- ◇ Informe Presidencial, Banco de México, México, 1996. 218 pp.
- ◇ IBAFIN. "El reto de la globalización para la industria mexicana. Alternativas para el futuro y opciones para las empresas", Editorial Diana, México, 1989. 175 pp.
- ◇ Jarillo, José-Carlos. "Dirección Estratégica", Editorial Mc Graw Hill, España, 1992. 204 pp.
- ◇ Jarillo, José-Carlos. "Estrategia Internacional. Más allá de la exportación", Editorial Mc Graw Hill, España, 1991. 203 pp.
- ◇ Keynes, J. "The economic consequences of peace", Editorial Mc Millan, London, 1974. 205 pp.
- ◇ Ledesma, Carlos A. y Zapata, Cristina. "Negocios y Comercialización Internacional", Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1995. 718 pp.
- ◇ Loyola, J. Antonio y Schettino, Macario. "Estrategia empresarial en una economía global", Editorial Grupo Editorial Iberoamérica-ITESM, México, 1994. 258 pp.
- ◇ Méndez Morales, José Silvestre. "Pasado, presente y futuro de la economía mexicana", Editorial Panorama, México, 1995. 140 pp.
- ◇ Monteverde, Agustín A. "Estrategias para la competitividad internacional", Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1992. 301 pp.
- ◇ Morales, Josefina y Gómez, Marco A. "La reestructuración industrial en México. Cinco aspectos fundamentales", Editorial Nuestro Tiempo, México, 1992. 206 pp.

- ◇ Moreno, José Ma. "Marketing Internacional", Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina, 1995. 370 pp.
- ◇ Negandhi, Anant y Savara, Arun. "Mercadeo estratégico internacional", Editorial Legis, Colombia, 1991. 289 pp.
- ◇ Nieto Churruca, Ana y García Llamazares, Olegario. "Marketing Internacional", Editorial Piramide, Madrid, 1995. 556 pp.
- ◇ Olivares, Enrique. "México: Crisis y dependencia tecnológica", Editorial Nuestro Tiempo, México, 1992. 164 pp.
- ◇ Ortiz Wadgymar, Arturo. "Introducción al comercio exterior de México", Editorial Nuestro tiempo, México, 1993. 261 pp.
- ◇ Pampillón Olmedo, Rafael. "Análisis económico de países", Editorial Mc Graw Hill, España, 1993. 243 pp.
- ◇ Porter, Michael. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Editorial Compañía Editorial Continental, México, 1982. 407 pp.
- ◇ Porter, Michael. "Ventaja Competitiva", Editorial Compañía Editorial Continental, México, 1987. 545 pp.
- ◇ Ries, Al y Trout, Jack. "Posicionamiento", Editorial Mc Graw Hill, España, 1992. 263 pp.
- ◇ Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. "Informe de actividades", Editado por SEPAFIN, México, 1981. 182 pp.
- ◇ Sepúlveda Amor, Bernardo. Pellicer de Brody, Olga y Meyer, Lorenzo. "Las empresas transnacionales en México", Colegio de México, México, 1977. 167 pp.
- ◇ Sepúlveda Amor Bernardo. "La inversión extranjera en México", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1973. 245 pp.

- ◇ Serra Puche, Jaime. "Avances en la negociación del tratado de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos", SECOFI, México, 1991. 224 pp.
- ◇ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. "A new economic profile", Editado por SHCP, México, 1993. 208 pp.
- ◇ Simo Santonja, Vicente. "Las nuevas potestades económicas. Empresas multinacionales, internacionales y de derecho uniforme", Editorial Tecnos, Madrid, 1976. 508 pp.
- ◇ Turner, Luis. "Compañías transnacionales y tercer mundo", Editorial El Manual Moderno, México, 1977. 293 pp.
- ◇ Villamil, José J. "Capitalismo transnacional y desarrollo nacional", Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1979. 366 pp
- ◇ Yip, George S. "Globalización. Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional", Editorial Norma, México, 1993. 331 pp.

## HEMEROGRAFÍA

- ◇ Castillo, Alejandro. "Las buenas señales", Revista Expansión, México, Septiembre, 1997.
- ◇ Davis, Mike. "El viaje mágico y misterioso de la reaganomanía", Revista Nexos, México, Abril, 1985.
- ◇ Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. "El dinero que sí llegó para quedarse", Revista Expansión, México, Febrero, 1997.
- ◇ Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. "Inversión Extranjera. Atracción Vital", Revista Expansión, México, Febrero, 1996.
- ◇ Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. "Las 500 empresas más importantes de México", Revista Expansión, México, Agosto 1989-1997.
- ◇ Departamento de Investigación y Desarrollo del Grupo Editorial Expansión. "Exportadoras e Importadoras", Revista Expansión, México, Septiembre 1989-1997.
- ◇ Departamento de Investigación. "Mayores corporaciones transnacionales del mundo", Revista Fortune, Estados Unidos, Julio, 1990.
- ◇ Eggers, Leopoldo. "La industria cementera, en concreto, competitiva", Revista Expansión, México, Agosto 14, 1996.
- ◇ Fernández Vega, Carlos. "Transnacionales: el poder sin rostro", Periódico La Jornada, México, Septiembre 25, 1996.
- ◇ González Amador, Roberto y Zúñiga, Juan Antonio. "De 151 mil mdd, la deuda pública y privada con extranjeros; equivale al 38% del PIB", Periódico La Jornada, México, Julio 4, 1994.
- ◇ Huerta, José Ramón. "Canel's pegó su chicle", Revista Expansión, México, Junio, 1997.

- ◇ Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos. "México y la Unión Europea", Revista Mexicana de Política Exterior, IMRED, México, 1996.
- ◇ León, Opalín. "La subvaluación del peso", Periódico Excélsior, México, Agosto 13, 1987.
- ◇ Loyola Alarcón, José Antonio. "Estrategias empresariales frente a la globalización económica", Revista Comercio Exterior No. 5, México, Mayo, 1994.
- ◇ Márquez Ayala, David. "Reporte Económico: Sector externo y TLC", Unidad Técnica de Economía, Periódico La Jornada, México, Julio 21, 1997.
- ◇ Martínez Cortés, José Ignacio. "La política de Comercio Exterior: De la racionalización de la protección a la diversificación comercial", Revista Comercio Exterior No. 62, Junio, 1994.
- ◇ Martínez Staínes, Javier. "Por el sendero de la admiración", Revista Expansión, Octubre 1996.
- ◇ Mortimore, Michael. "América Latina frente a la globalización", Revista Cepal, Santiago de Chile, Mayo, 1994.
- ◇ Muñoz Ríos, Patricia. "Expandirán operaciones empresas de Estados Unidos en México", Periódico La Jornada, México, Octubre 9, 1997.
- ◇ Noyola, Pedro. "Ventajas y riesgos de la globalización económica", Revista Comercio Exterior No. 5, México, Mayo, 1994.
- ◇ Rodiles, Janine. "Crisis en México: Giro Completo", Revista América-Economía No. 92, México, Febrero, 1995.