

5

El entorno político y legal

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Apreiciar la importancia de la política y las leyes para la empresa internacional.
- Comprender los efectos legales de las regulaciones del gobierno.
- Identificar conflictos entre las condiciones legales nacionales e internacionales.
- Vincular diferentes acciones con diferentes niveles de riesgo.
- Estar más alerta ante los peligros del terrorismo.

EL MERCADO INTERNACIONAL

5.1

“Por supuesto que soy un jugador principal”

A medida que la globalización ha avanzado y creado una mayor interconexión e interdependencia en la economía mundial, las principales naciones industrializadas han desarrollado varios mecanismos que facilitan la cooperación para el crecimiento económico y la evitación de una catástrofe económica. Entre estos mecanismos están los diversos “grupos” informales de las principales economías. El G6 fue creado por Francia en 1975 para asegurar la representación en las negociaciones económicas de las principales naciones industrializadas, además de Estados Unidos. Al año siguiente este grupo se expandió al G7, que entonces incluía a Canadá, y en 1997 al G8, incorporando a Rusia.

Todos estos grupos recibieron críticas que señalaban la exclusión de las nuevas economías poderosas, como China, India, Brasil y otras. La crisis financiera asiática de finales de la década de 1990 condujo a la creación de un G20 separado. Aun así, muchas naciones se sentían excluidas. Como comentó el presidente Obama, “todos quieren el grupo más pequeño posible, la organización más pequeña posible, siempre y cuando los incluya. De manera que si son la vigésima primera nación más grande del mundo, quieren el G21 y creen que es muy injusto que los hayan dejado fuera”.

A pesar de que el G8 concentra un enorme poder económico, con Francia como anfitrión en 2011 y Estados Unidos en 2012, el G20 ha surgido como el foro más importante para los ministros y líderes financieros de las principales economías. En 2009, la cumbre del G20 en Londres demostró que los líderes del mundo estaban dispuestos a trabajar juntos para mitigar la crisis financiera y crear reformas en el sistema financiero global.

La ampliación de estas cumbres también ha añadido una mayor complejidad en el logro de resultados accionables. El G7 representaba una comunidad de naciones con muchos aspectos comunes en el desarrollo económico. El G20 es un grupo mucho más difícil de manejar. El sitio web de la cumbre del G20 en Francia señala que “creemos que los más importantes retos económicos de la actualidad requieren una acción colectiva y ambiciosa que el G20 puede impulsar”. Queda la pregunta de si esa convicción conducirá a una acción coordinada.

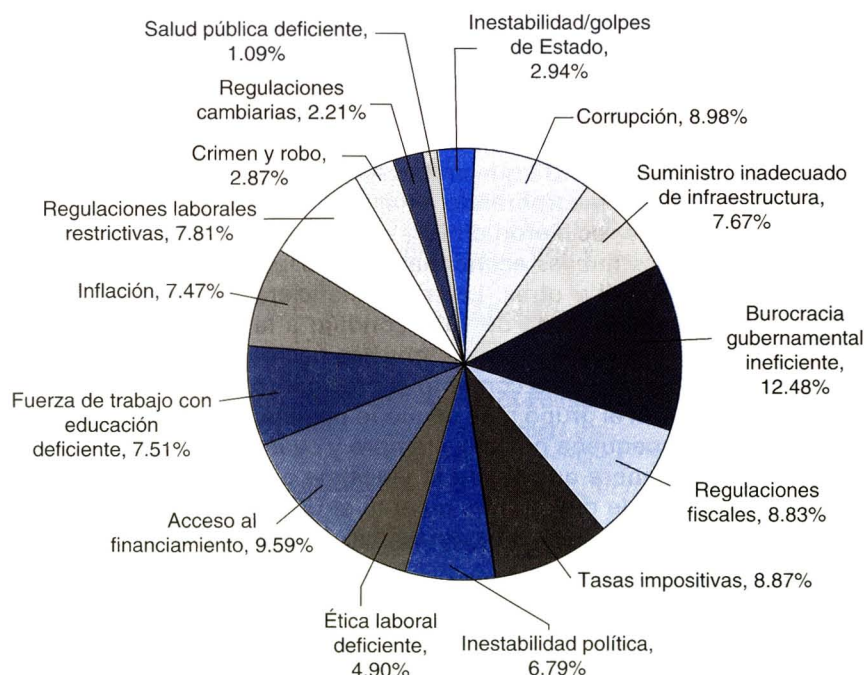
FUENTES: G20 Francia 2011, <http://www.g20.org>; y Jake Tapper, “G-20 to Replace G-8 as a Primary International Economic Summit”, ABC News, 24 de septiembre de 2009.

Aunque muchos gerentes preferirían ignorarlos, a menudo los factores políticos y legales desempeñan un rol crucial en las actividades de marketing internacional. En ocasiones la interpretación y la aplicación de las regulaciones pueden conducir a resultados contradictorios y aun engañosos. Incluso los mejores planes de negocios pueden arruinarse como resultado de influencias políticas o legales inesperadas, y la falla en anticipar esos factores puede ser la ruina de una empresa comercial por lo demás exitosa. La figura 5.1 califica los factores que afectan el clima de inversión de un país. Debemos observar que la burocracia gubernamental ineficiente domina las preocupaciones de las empresas. Sin embargo, las variaciones en los entornos político y legal también pueden ofrecer nuevas oportunidades para las empresas internacionales, como lo muestra la sección *El mercado internacional 5.1*.

Por supuesto, no existe un solo entorno político y legal internacional. El ejecutivo de negocios debe estar consciente de los factores políticos y legales en una variedad de niveles. Por ejemplo, aunque es útil comprender las complejidades del sistema legal de un país anfitrión, ese conocimiento no protege en contra de un embargo de exportaciones impuesto en el país de origen.

Por consiguiente, el estudio de entorno político y legal internacional se debe desglosar en varios subsegmentos. Numerosos investigadores lo hacen separando lo legal de lo político. Esta separación, aunque es útil analíticamente, es un tanto artificial, ya que por lo general las leyes son el resultado de decisiones políticas. Aquí no se hará ningún intento por separar los factores legales y políticos, excepto cuando dicha separación sea esencial.

FIGURA 5.1 Deficiencias del clima de inversión



FUENTE: Klaus Schwab y Michael E. Porter, *The Global Competitiveness Report 2008-2009* (Ginebra, Suiza: 2008 World Economic Forum), <http://www.weforum.org/pdf/GCRO8/GCRO9.pdf>, acceso el 3 de noviembre de 2008.

En vez de eso, este capítulo examinará el entorno político y legal desde el punto de vista del gerente. Al tomar decisiones acerca de las actividades de marketing internacional de su empresa, deberá concentrarse en tres áreas: las circunstancias políticas y legales del país de origen; las del país anfitrión; y los convenios, tratados y leyes bilaterales y multilaterales que gobiernan las relaciones entre los países anfitrión y de origen.

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL DEL PAÍS DE ORIGEN

Ningún gerente puede ignorar las políticas y regulaciones del país en el cual hace transacciones de marketing internacional. En dondequiera que esté ubicada una empresa, se verá afectada por el sistema legal y las políticas del gobierno.

Muchas de esas leyes y regulaciones pueden no estar diseñadas específicamente para abordar las transacciones de marketing internacional y sin embargo pueden tener un impacto importante sobre las oportunidades de una empresa en el extranjero. Por ejemplo, las leyes del salario mínimo afectan la competitividad internacional de una empresa que utiliza procesos de producción que requieren un trabajo altamente intensivo. El costo de las regulaciones de seguridad domésticas puede afectar significativamente las políticas de fijación de precios de las empresas en sus actividades de marketing internacional. Por ejemplo, la legislación de Estados Unidos que creó el **Environmental Superfund** (Superfondo Ambiental) requiere que las empresas químicas hagan un pago basado en su volumen de producción, sin importar si la producción se vende en el mercado interno o se exporta. Como resultado, esas empresas se encuentran en una desventaja internacional cuando exportan commodities, ya que deben competir contra empresas extranjeras a las que no se requiere que hagan dicho pago en sus propios países y, por consiguiente, tienen una ventaja de costo.

Sin embargo, otras medidas legales y reguladoras están claramente orientadas a las actividades de marketing internacional. Algunas pueden estar diseñadas para ayudar a las empresas en sus esfuerzos internacionales. La falta de imposición de otras puede perjudicar a la empresa. Por ejemplo, muchas empresas se preocupan por la falta de salvaguarda para sus **derechos de propiedad intelectual** en los países en desarrollo, un tema que se estudiará más adelante en este capítulo.

Otra área en la cual los gobiernos pueden tratar de ayudar y proteger los esfuerzos de marketing de las empresas es la de las actividades del **mercado gris**. Los bienes del mercado gris son productos que ingresan a los mercados en formas no deseadas por sus fabricantes a través de canales de distribución no controlados.

Además de áreas específicas que atraen la participación del gobierno, el entorno político en la mayoría de los países suele brindar un apoyo general para las actividades de marketing internacional de las empresas del país. Por ejemplo, un gobierno puede trabajar para reducir las barreras comerciales o incrementar las oportunidades de comercio por medio de negociaciones bilaterales y multilaterales. Esas acciones afectarán a las empresas en lo individual en la medida en que afecten el entorno internacional para el libre comercio.

Sin embargo, a menudo los gobiernos también tienen reglas y regulaciones específicas que restringen el marketing internacional. Esas regulaciones con frecuencia son de una naturaleza política y se basan en el hecho de que los gobiernos creen que el comercio sólo es un objetivo entre otros, como política extranjera y seguridad nacional. En este sentido, hay cuatro áreas de las actividades gubernamentales que son importantes para una empresa internacional: embargos o sanciones comerciales, controles de exportación, controles de importación y regulación del comportamiento de negocios internacional.

Embargos y sanciones

Como se usan aquí, los términos **sanciones comerciales** y **embargos** se refieren a las acciones gubernamentales que distorsionan el libre flujo de comercio en bienes, servicios o ideas para propósitos decididamente políticos, más que estrictamente económicos.

La figura 5.2 ilustra las sanciones que actualmente mantiene Estados Unidos contra China. Las condiciones de los derechos humanos en el país, así como la amenaza de la proliferación de armas, son las preocupaciones de la administración de Estados Unidos que mantienen vigentes esas sanciones. Los defensores de las sanciones las consideran como un arma importante de la política extranjera. Los escépticos se preguntan si las sanciones son efectivas y si los beneficios justifican los costos que imponen.¹

Las sanciones comerciales ya las utilizaba en el siglo XIII la liga hanseática, una asociación de comerciantes del norte de Alemania con resentimientos en contra de Noruega. A lo largo de los años, las sanciones económicas y los embargos se han convertido en una herramienta de la política extranjera que se utiliza a menudo en dichos países. Las razones de la imposición son variadas y van desde los derechos humanos hasta la no proliferación nuclear y el terrorismo (vea la sección sobre terrorismo más adelante en este capítulo). La variedad de las sanciones impuestas puede ser muy amplia. Algunos ejemplos son la eliminación del crédito y la prohibición de transacciones financieras. Por lo general, el propósito es detener por completo el intercambio comercial.

La Liga de las Naciones sentó un precedente para la justificación legal internacional de las sanciones económicas con base en un convenio que preveía penalidades o sanciones por quebrantar sus disposiciones. Los miembros de la Liga de las Naciones no pretendían utilizar medidas militares o económicas por separado, pero el éxito de los bloqueos de la Primera Guerra Mundial fomentó la opinión de que “el arma económica, concebida no como un instrumento de guerra sino como una medida de presión pacífica, es el mayor descubrimiento y la posesión más valiosa de la Liga”.² La idea básica era que las sanciones económicas podrían obligar a los países a comportarse pacíficamente en la comunidad internacional.

La idea de utilizar de forma multilateral sanciones económicas se incorporó una vez más en la ley internacional conforme a la carta constitucional de las Naciones Unidas, pero se hizo más énfasis en el proceso de ejecución. Una vez decidido, las sanciones son obligatorias, si bien cada miembro permanente del Consejo de Seguridad puede vetar los esfuerzos para imponer sanciones. La carta constitucional también permite las sanciones por parte de las agencias regionales, como la Organización de Estados Americanos, la Liga Árabe y la Organización de Unidad Africana, pero sólo con la autorización del Consejo de Seguridad.

La aparente fuerza del sistema de ejecución de las Naciones Unidas pronto resultó ser imperfecta. Los estancamientos en el Consejo de Seguridad y los vetos de los miembros permanentes a menudo condujeron a un cambio de énfasis de la Asamblea General, que no tiene el poder de ejercer. Además, a menudo los miembros perciben en forma distinta conceptos como “paz” y “quebrantamiento de la paz” y, por consiguiente, no se desarrolló una política de sanciones sistemáticas en las Naciones Unidas. Como resultado, con frecuencia las sanciones se han impuesto de manera unilateral, con la esperanza de cambiar el gobierno de un país particular, o al menos sus políticas. Sin embargo, la imposición unilateral tiende a tener efectos negativos importantes sobre las empresas en

FIGURA 5.2 Sanciones económicas de Estados Unidos aplicadas a China

Desde 1969, cuando se inició el proceso de normalización bajo el presidente Nixon, las relaciones entre Estados Unidos y China han avanzado hasta un punto en que quedan relativamente pocas restricciones. En la actualidad, las sanciones económicas de Estados Unidos contra China incluyen:

- Límites sobre la ayuda de Estados Unidos.
- Votos negativos o abstenciones en torno a los problemas de China con los bancos internacionales.
- Prohibición sobre los programas de la Overseas Private Investment Corporation (OPIC).
- Prohibición sobre la exportación de artículos o servicios de defensa.
- Prohibición sobre la importación de pertrechos o municiones.
- Controles de exportación significativos sobre artículos de uso dual, en particular satélites, tecnología nuclear y computadoras.
- Restricciones de importación y licencias en entidades meta que se dedican a la proliferación de misiles y armas de destrucción masiva (o tecnología relacionada).
- Autoridad presidencial para restringir a las empresas militares chinas y a negocios afiliados con el gobierno chino para desarrollar actividades comerciales dentro de Estados Unidos.

FUENTE: Adaptada de Dianne E. Rennack, “China: Economic Sanctions”, Congressional Research Service Report, página 1, actualizada el 1 de febrero de 2006, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/crs/rl31910.pdf>, acceso el 5 de diciembre de 2011.

el país que está ejerciendo sanciones, pues el único resultado suele ser un simple cambio en el comercio.

Otro problema clave con la imposición unilateral de sanciones es que por lo general no produce el resultado deseado. Las sanciones pueden hacer que la obtención de bienes sea más difícil o costosa para el país sancionado, pero el supuesto objetivo casi nunca se logra. Para que den resultado, es necesario imponer las sanciones de manera multilateral. Sólo puede haber un verdadero efecto de privación cuando virtualmente todas las naciones en las cuales se fabrica un producto convienen en negarlo a un objetivo. Sin esa negativa, las sanciones no tienen mucho poder. Sin embargo, lograr que todas las naciones productoras estén de acuerdo puede ser bastante difícil. Por lo general, cada país tiene diferentes relaciones con el país sujeto a las sanciones debido a razones geográficas o históricas y, por consiguiente, algunas no pueden o no quieren terminar las relaciones comerciales.

Somalia es un ejemplo conmovedor de la importancia de un régimen de sanciones unificado. Durante años, las noticias de persistente violencia, actos de piratería y robo a mano armada han salpicado las pantallas de televisión y se han esparcido por todo el mundo. En mayo de 2010, Estados Unidos impuso sanciones efectivas mediante un embargo comercial y un congelamiento de activos contra Somalia. La meta era reducir la oleada de crimen somalí contra la industria de embarques y alentar al país a desarrollar la ley y el orden.³

Una preocupación clave con las sanciones es el hecho de que los gobiernos a menudo las consideran como libres de costo. Aunque pueden no afectar el presupuesto de los gobiernos, las sanciones impuestas por los gobiernos pueden significar una pérdida de negocios significativa para las empresas. Se estima que las sanciones económicas establecidas por Estados Unidos le cuestan anualmente al país alrededor de 20 000 millones de dólares en exportaciones perdidas y que la tasa de éxito de todas las sanciones en las que Estados Unidos fue parte de una coalición de sanciones se aproximaba a 30 por ciento.⁴

Debido a estos costos, es necesario plantear el problema de compensar a las empresas e industrias domésticas afectadas por esas sanciones. Sin embargo, tratar de imponer sanciones lentamente o hacer que resulten menos costosas para mitigar la carga sobre esas empresas socava su oportunidad final para tener éxito. El gerente de marketing internacional a menudo se encuentra atrapado en esta red política y, como resultado, pierde negocios. A menudo las empresas tratan de anticipar las sanciones basándose en sus evaluaciones del entorno político internacional. Incluso cuando se toman considerables precauciones, las empresas pueden sufrir pérdidas considerables debido a las cancelaciones de contratos. Sin embargo, esto se puede ver como el costo del apoyo del propio gobierno para un entorno comercial y de inversión global abierto.

Controles de exportación

Numerosas naciones tienen **sistemas de control de exportaciones** que están diseñados para negar o al menos demorar la adquisición de bienes estratégicamente importantes para los adversarios. La mayoría de esos sistemas hacen que los controles sean la excepción y no la regla, y las exportaciones tienen lugar independientemente de la política. Sin embargo, Estados Unidos difiere de esta perspectiva, ya que considera que las exportaciones son un privilegio y no un derecho, a la vez que considera la exportación como una extensión de la política extranjera.

La base legal para los controles de exportación varía entre las naciones. Por ejemplo, en Alemania las exportaciones de armamento están cubiertas en la llamada Lista de Armas de Guerra, que es parte de la Ley de Control de Armas de Guerra. Las exportaciones de otros bienes están cubiertas por la Lista de Exportaciones Alemanas. Los **artículos de uso dual**, que son bienes útiles para propósitos tanto militares como civiles, están controlados por la Lista Conjunta de la Unión Europea.⁵

Las leyes de Estados Unidos controlan todas las exportaciones de bienes, servicios e ideas. Aquí, es importante observar que una exportación ocurre siempre que los bienes se transfieren físicamente de Estados Unidos. Sin embargo, los servicios y las ideas se consideran exportados siempre que se transfieren a un ciudadano extranjero, sin importar la ubicación. Por consiguiente, se considera que permitir que un ciudadano de

un país controlado tenga acceso a un software altamente sensible es una exportación. El efecto de esa perspectiva puede ser importante, en particular sobre las universidades y para los estudiantes internacionales.

El sistema de control de exportaciones de Estados Unidos se basa en la Ley de Administración de Exportaciones, administrada por el Departamento de Comercio, y la Ley de Control de Exportaciones de Armas, administrada por el Departamento de Estado. El Departamento de Comercio se enfoca en las exportaciones en general, mientras que el Departamento de Estado cubre productos diseñados o modificados para uso militar, incluso si esos productos tienen aplicabilidad comercial. Los factores determinantes para los controles son seguridad nacional, política extranjera, escasez de suministros y no proliferación nuclear.

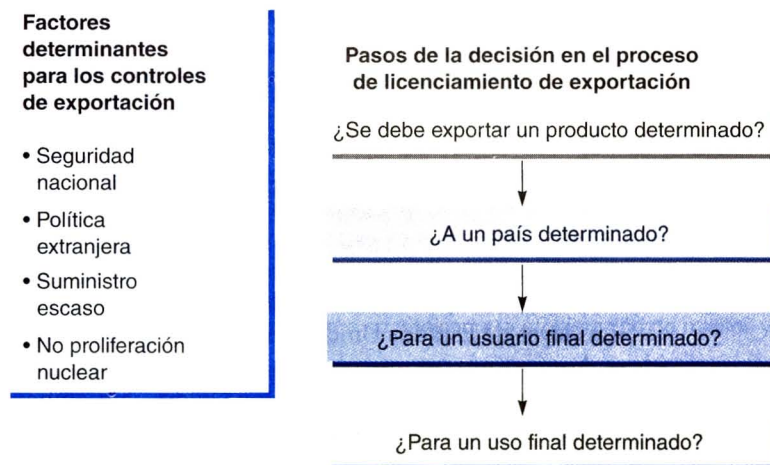
Para que tenga lugar cualquier exportación de Estados Unidos, el exportador debe obtener una licencia de exportación. Las agencias administrativas, en consulta con otros departamentos del gobierno, han elaborado una lista de commodities cuya exportación se considera particularmente sensible. Además, una lista de países clasifica a las naciones con base en su relación política con Estados Unidos. Finalmente, existe una lista para cada país con las empresas que se consideran socios comerciales no confiables debido a desviaciones de actividades comerciales pasadas.

Después de que se ha presentado una solicitud de licencia de exportación, los especialistas del gobierno comparan la lista de commodities que se van a exportar con la lista de control de comercio, un archivo que contiene información ya sea acerca de productos que son particularmente sensibles para la seguridad o que están controlados para otros propósitos. Después el producto se empata con el país de destino y la empresa receptora. Si no existen preocupaciones concernientes a ninguna de las tres, se expide una licencia de exportación. En la figura 5.3 se resumen los factores determinantes del control y los pasos en el proceso de decisión.

Este proceso puede parecer demasiado engorroso, pero no aplica en igual medida a todas las exportaciones. La mayoría de las actividades de negocios internacionales se puede llevar a cabo conforme a las condiciones del NLR, que significa “no license required” (no se requiere licencia). El NLR proporciona un permiso general para exportar. Los productos se pueden enviar libremente a la mayoría de los socios comerciales, siempre y cuando ni el usuario ni el uso finales se consideren sensibles. Sin embargo, el proceso se vuelve más complejo cuando se involucran productos que incorporan tecnologías de alto nivel y países no amistosos con Estados Unidos. Entonces el exportador debe obtener una **licencia de exportación**, la cual consiste en una autorización por escrito para enviar el producto al extranjero.

Las repercusiones de los controles de exportación son importantes para el marketing internacional. Una cosa es diseñar un sistema de control de exportación que sea eficaz y que restrinja aquellas actividades de negocios internacionales sujetas a impor-

FIGURA 5.3 El sistema de control de las exportaciones de Estados Unidos



tantes preocupaciones nacionales. Sin embargo, otra muy distinta es cuando los controles pierden su eficacia y las empresas de un país están en desventaja ante las empresas de otros países cuyos sistemas de control son menos extensivos o incluso inexistentes.

En algunos casos, la implementación opresiva de las regulaciones de exportación puede tener efectos considerables y de largo alcance. El gobierno de Argentina ha aprendido esta lección de la manera más difícil con sus esfuerzos para presionar a los agricultores y rancheros para que vendan productos agrícolas a precios más bajos en el mercado interno. Después de un polémico incremento en los impuestos sobre las exportaciones de grano, además de los controles de precios y de la fuerte intervención del Estado, los agricultores y los opositores al gobierno se lanzaron a las calles. Esto, a su vez, causó una escasez de alimentos y combustible en algunas partes del país. Considerando que la soya representa una cuarta parte de las exportaciones totales de Argentina y en gran parte ha sido la espina dorsal de su crecimiento económico durante los últimos cinco años, el nuevo impuesto fue controvertido en el mejor de los casos. Además de erosionar la popularidad del gobierno, condujo a un desplome de las acciones y los mercados de bonos argentinos y aumentó el precio global de la semilla de soya.⁶ Cuando un gobierno decide aplicar restricciones de exportación en un intento por “redistribuir la riqueza”, como sucedió en el caso de Argentina, debe prestar mucha atención a la caja de Pandora de las ineficiencias económicas y la inquietud social que eso podría desencadenar.

Un nuevo entorno para los controles de exportación

El entorno internacional actual sigue poniendo de relieve la importancia de los controles de exportación. La restricción del flujo de materiales puede ser crucial para evitar la proliferación de armas de destrucción masiva; la reducción de los flujos de conocimiento tecnológico puede reducir la sofisticación del armamento utilizado por grupos insurgentes; los controles financieros pueden inhibir los fondos para el adiestramiento de terroristas.

En la actualidad, el principal enfoque de los controles de exportación descansa en el tercer mundo. Varios países de esta región quieren tener armas químicas y nucleares, así como la tecnología para emplearlas. Incluso si un país tiene ya un armamento peligroso, los controles de exportación pueden reducir la oportunidad de su despliegue. Los controles de exportación actuales utilizan un enfoque de “equilibrio táctico” que afecta a los puntos peligrosos en vez del “equilibrio estratégico” ejercido durante la era del refrenamiento global Estados Unidos-Unión Soviética. Irán es un ejemplo prominente de los problemas del control de exportaciones. Sus esfuerzos para implementar un programa nuclear han causado gran consternación en la comunidad global. Las intensas negociaciones incluyeron amenazas de controles y sanciones adicionales. Alemania y los cinco miembros permanentes del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas pro-



© AP Images/Akit Solanki

Las restricciones de la exportación también se pueden imponer en forma de reducción de las ventas con el fin de combatir los suministros bajos. India trató de restringir las exportaciones de algodón debido a posibles problemas de la oferta, pero se vio obligada a revertir la prohibición por las quejas y protestas de sus socios comerciales.

metieron restablecer las relaciones y la cooperación económica con Irán a cambio de la suspensión de actividades relacionadas con el enriquecimiento y el reprocesamiento de uranio. Aunque este compromiso resolvió la crisis, la mayoría de los analistas creen que esto no es lo último que veremos sobre las ambiciones nucleares de Irán.⁷ Es probable que los controles de exportación sigan siendo una herramienta importante en el arsenal de los diseñadores de la política internacional mientras luchan para frenar este tipo de amenazas en todo el mundo.

También ha resultado un cambio importante a partir de la creciente **disponibilidad extranjera** de productos de alta tecnología. En la década pasada, el número de participantes en el terreno del comercio internacional aumentó rápidamente. En las décadas anteriores, los países en vías de industrialización se limitaban a participar en el comercio mundial mediante una competencia basada en los salarios. Hoy están cada vez más enfocados en la competencia basada en la tecnología. Como resultado, los productos de alta tecnología están disponibles en todo el mundo y a través de muchas fuentes. La amplia disponibilidad hace que sea más difícil ejercer la negativa de cualquier producto. Si una nación controla las exportaciones de productos ampliamente disponibles, les impone una considerable carga competitiva a sus empresas.

El enorme progreso tecnológico también ha producido un cambio radical en la arquitectura de las computadoras. En vez de tener que reemplazar completamente una computadora personal o una estación de trabajo, es posible sustituir los microprocesadores o las tarjetas madre por unos más eficientes. Además, las máquinas actuales se pueden conectar a más de un microprocesador y los usuarios pueden adaptar y actualizar casi a voluntad las configuraciones. El usuario simplemente adquiere chips adicionales y utiliza las ranuras de expansión para mejorar la capacidad de su computadora.

Surge la pregunta acerca de cuánto desarrollo tecnológico se requiere para que un país se dedique a una actividad “peligrosa”. Por ejemplo, Estados Unidos y la Unión Soviética desarrollaron armas y sistemas nucleares antes de que existieran las supercomputadoras. Por consiguiente, es posible que los investigadores en países que trabajan con un equipo menos que moderno o incluso obsoleto pudieran alcanzar una capacidad de amenaza que resulte en una destrucción importante y afecte la seguridad del mundo.

Desde la perspectiva de control, también es importante el tamaño del equipo. Antes era bastante difícil ocultar las supercomputadoras y los artículos de alta tecnología, y cualquier movimiento de esos productos era fácilmente detectable. En la actualidad, la tecnología moderna se ha miniaturizado. Gran parte del equipo tecnológico de vanguardia es tan pequeño que puede caber en un portafolio, y la mayoría del equipo no es más grande que el compartimiento de equipaje de un automóvil. Por esta razón, se ha vuelto difícil supervisar de cerca la transferencia de ese equipo.

Existen controversias en torno a la definición de productos de uso militar, productos de uso civil y productos duales, y no hay ningún convenio multilateral al respecto. Cada vez más, los bienes son de uso dual, lo que significa que son productos comerciales que tienen aplicaciones militares potenciales.⁸ Algunos ejemplos son los camiones exportados que se pueden utilizar para el transporte de tropas o las exportaciones de suministros a una fábrica de insecticidas que, años después, se revela como una fábrica de gases venenosos.⁹ Es bastante difícil definir las armas con claridad. Incluso es todavía más problemático lograr un consenso entre las naciones en relación con los bienes de uso dual.

Los conflictos pueden surgir a partir del deseo de las naciones de salvaguardar sus propios intereses económicos. Debido a diferentes estructuras industriales, esos intereses varían entre las naciones. Por ejemplo, Alemania, con una buena posición de mercado en herramientas eléctricas, motores y materias primas químicas, pensará en una forma diferente acerca de los controles que Estados Unidos, que ve las computadoras como un área de su ventaja competitiva.

La mayor conciencia internacional sobre la amenaza del terrorismo ha llevado a una renovada importancia de los controles de exportación globales, como se explica en la sección *El mercado internacional* 5.2. En los años recientes, muchas políticas se han orientado a un mejor enfoque en los peligros de la proliferación y los ataques terroristas. Esto ha ayudado a diferenciar en forma más marcada entre aquellos productos de alta tecnología que es necesario controlar y aquellos que no; ha resultado en una

disminución general de las políticas de control de exportaciones en el terreno de la tecnología. La política de administración del control de exportaciones de Estados Unidos se basa cada vez más en un enfoque de “la zanahoria y el garrote”, mostrando un trato

EL MERCADO INTERNACIONAL

5.2

Controles internacionales de las exportaciones

Los controles de las exportaciones son uno de los principales medios para defender la ventaja de alta tecnología de una nación sobre los adversarios potenciales. Han pasado 25 años desde la última redacción de la Ley de Administración de Exportaciones de Estados Unidos, la legislación que proporciona la autoridad básica para que el presidente controle las exportaciones. En ese intervalo, las prácticas estadounidenses se han vuelto ineficaces e ineficientes. A menos que haya una actualización del sistema de control de exportaciones, la falta de coordinación reducirá la competitividad de la manufactura internacional.

Durante la Guerra Fría, los controles de las exportaciones de Estados Unidos y sus aliados aislaron con éxito a la Unión Soviética y evitaron, o al menos demoraron, su adquisición de la alta tecnología necesaria para fortalecer su capacidad militar. Hoy ya no hay un consenso entre los aliados acerca de la naturaleza de las amenazas que enfrentan. Tampoco hay un veto de Estados Unidos que se pueda esgrimir cuando hay un desacuerdo. El foro actual del control de exportaciones, el Grupo Wassenaar, se limita a mantener la tecnología peligrosa fuera del alcance de terroristas y estados canallas.

En la actualidad, las restricciones del gobierno estadounidense son más estrictas que las de los países europeos en lo que se refiere a las licencias para productos y tecnologías destinados a mercados como China. Las demoras, combinadas con la disponibilidad extranjera de productos, han significado negocios perdidos para las empresas estadounidenses y fricciones comerciales con China.

Tomemos un ejemplo: China es el mayor mercado y de más rápido crecimiento de herramientas eléctricas en el mundo. Estados Unidos aún es muy estricto al licenciar herramientas eléctricas de cinco ejes, ya que considera que son más sofisticadas. Las licencias de exportación de Estados Unidos se pueden llevar de seis meses a un año para obtener la aprobación del gobierno. Los suizos, alemanes e italianos aprovechan fácilmente esta demora licenciando productos con idénticas capacidades en cuestión de semanas. Durante la última década, Estados Unidos ha perdido 50% de su participación en este mercado de rápido crecimiento, y los chinos y los productores extranjeros se apoderan de la participación de mercado perdida. Al mismo tiempo, el mercado interno de Estados Unidos se ha reducido a la mitad. El efecto sobre la base industrial

de la defensa de Estados Unidos ha sido predeciblemente negativo.

Han ocurrido problemas similares en el equipo de fabricación de semiconductores e instrumentos científicos. Sin la cooperación entre los aliados, el sistema de control de exportaciones no puede funcionar. Cuesta empleos estadounidenses y no logra sus objetivos.

El gobierno de Estados Unidos puede ver a China como una amenaza potencial y tratar de negarle las tecnologías de alto nivel, pero muchos países están dispuestos a ofrecerle a China todos los productos y la tecnología que desee adquirir. El problema clave es desarrollar un sistema de control de exportaciones eficaz que también reciba el apoyo de otras naciones exportadoras de alta tecnología.

El gobierno estadounidense ahora está trabajando en reformas para contar con una mejor definición de los artículos en la lista de pertrechos orientados a las fuerzas armadas y aquellos que constituyen tecnologías de uso dual. Otros planes de reformas comprenden la decodificación, la mecánica del procesamiento de licencias, la disminución del tiempo de las mismas y, lo que es más importante, buscan reducir la lista de productos que requieren una licencia individual validada.

Esas reformas son un buen primer paso. Los controles de exportación pueden ser más pertinentes y eficaces si están mejor orientados y administrados. Pero es necesario que el Congreso haga algo más en conjunto con la administración:

1. Es necesario definir mejor el propósito de los controles de exportación para que los aliados de Estados Unidos estén dispuestos a apoyarlo.
2. Estados Unidos necesita ampliar la lista de países que tienen pocos controles o ninguno, de manera que pueda concentrar sus esfuerzos en estados canallas como Irán y Corea del Norte.
3. La implementación del control de exportaciones se debe reestructurar. La combinación y la mejor definición de las listas de controles deberían reducir los interminables debates entre las agencias y abreviar los periodos de espera de la empresa.

El sistema actual de Estados Unidos no es suficiente para el siglo XXI. En bien de un sector de manufactura revitalizado, este es uno de los pocos aspectos en los cuales ambas partes políticas, así como las ramas ejecutiva y legislativa, deberían convenir.

FUENTES: Paul Freedenberg y Michael Czinkota, “International Export Control Systems Need Updating”, *Japan Today*, 11 de junio de 2011; y <http://www.exportcontrol.org>, acceso el 20 de febrero de 2012.

preferencial hacia los países mejor alineados con las metas de la política de Estados Unidos. Por consiguiente, se podría decir que el rol de los controles de las exportaciones, así como su sofisticación, se han incrementado.

Controles a la importación

En esos países, las importaciones, ya sea todas o las de productos particulares, están controladas por medio de mecanismos arancelarios y no arancelarios. Los **aranceles** aplican un impuesto a las importaciones e incrementan los precios. Las barreras no arancelarias, como los **convenios de restricción voluntarios**, son restricciones y reducciones autoimpuestas cuyo propósito es evitar acciones comerciales punitivas por parte del país anfitrión. Los **sistemas de cuota** reducen el volumen de importaciones aceptadas por un país. El efecto final de todas esas acciones es una reducción cuantitativa de las importaciones.

Para una empresa internacional, esas restricciones pueden significar que las fuentes de suministro más eficientes no están disponibles debido a que las regulaciones del gobierno restringen la importación de esas fuentes. Los resultados son ya sea productos del mejor después del primero, o bien, costos más altos para los suministros restringidos. Esto, a su vez, significa que el cliente recibe un servicio inferior y a menudo tiene que pagar precios significativamente más altos, y que la empresa es menos competitiva cuando trata de vender sus productos en el mercado internacional.

Los diseñadores de políticas enfrentan varios problemas cuando tratan de administrar los controles a la importación. En primer lugar, la mayor parte del tiempo esos controles les exigen un precio considerable a los consumidores locales. Aunque la amplia distribución de la carga entre muchos consumidores puede hacerla menos evidente, el costo social de esos controles puede ser perjudicial para la economía y estar sujeto a severos ataques de las personas. Sin embargo, esos ataques están contrarrestados por las presiones de los grupos protegidos que se benefician con las restricciones a la importación. Por ejemplo, aunque debido a los controles a la importación los ciudadanos de la Unión Europea se pueden ver obligados a pagar un alto precio por todos los productos agrícolas que consumen, los productores agrícolas en la región se benefician a causa de los más altos niveles de ingreso. Encontrar el equilibrio adecuado suele ser difícil, si no es que imposible, para quien diseña una política.

Un segundo problema que resulta de los controles a la importación es el **cambio descendente** en la composición de importaciones. Por ejemplo, si la importación de mineral de cobre está restringida, ya sea por medio de restricciones voluntarias o de cuotas, las



© Imaginechina via AP Images

Inspectores taiwaneses verificando las bebidas deportivas importadas contaminadas por productos químicos cancerígenos.

empresas en los países productores de cobre pueden optar por cambiar sus sistemas de producción y, en lugar de eso, producir alambre de cobre, que entonces exportan. Como resultado, las medidas proteccionistas estrechamente definidas pueden tener un efecto de bola de nieve con el fin de proteger una industria después de otra.

Un último problema importante que enfrentan los diseñadores de políticas es el de la eficiencia. Los controles de importación, que suelen estar diseñados para darle tregua a una industria doméstica, ya sea para crecer o para recobrar su posición competitiva, pocas veces tienen buenos resultados. En lugar de mejorar la productividad de una industria, esos controles le proporcionan un nivel de seguridad y un colchón de mayores ingresos, aunque hacen que el impulso para un avance tecnológico se quede atrás. En forma alterna, la oferta puede responder al estímulo artificial y crecer más allá de la demanda.

Regulación de la conducta de negocios internacional

Los países pueden implementar leyes y regulaciones especiales para asegurar que la conducta de negocios de sus empresas internacionales se lleve a cabo dentro de los límites legales, morales y éticos que se consideran apropiados. La definición de apropiado puede variar de un país y de un gobierno a otro. Por consiguiente, esas regulaciones, su ejecución y su impacto sobre las empresas pueden variar de forma significativa entre las naciones.

Las principales formas en que las naciones tratan de regular las actividades de marketing internacional de sus empresas son los **boicots**, mediante los cuales las empresas se rehúsan a hacer negocios con alguien, a menudo por razones políticas; las medidas antimonopolio, cuando se considera a las empresas como una competencia restrictiva; y la corrupción, que ocurre cuando las empresas obtienen contratos con ayuda de sobornos, en lugar de hacerlo por su desempeño. Las naciones árabes, por ejemplo, han desarrollado una lista negra de empresas que tienen tratos con Israel. A pesar de que la ejecución de la lista negra ha disminuido, algunos clientes árabes exigen a sus proveedores la seguridad de que la fuente del producto comprado no es Israel y que la empresa no hace ningún negocio con Israel. La meta de estas acciones obviamente es imponer un boicot a los negocios con Israel. A su vez, el gobierno de Estados Unidos, debido a sus lazos políticos con Israel, ha adoptado una variedad de leyes para impedir que las empresas estadounidenses respeten el boicot árabe. Esas leyes incluyen una disposición de negarles beneficios de impuestos sobre la renta extranjeros a las empresas que cumplan con el boicot y también requieren una notificación del gobierno de Estados Unidos en caso de que se reciban solicitudes de boicot de cualquier índole. Las empresas estadounidenses que cumplen con el boicot están sujetas a fuertes multas y a la negación de los privilegios de exportación.

Las medidas de boicot colocan a las empresas en una situación difícil. Atrapadas en una red de actividades gubernamentales, se pueden ver obligadas ya sea a perder el negocio, o bien a pagar multas. Este es particularmente el caso cuando los productos de la empresa son competitivos y sin embargo no son únicos, de manera que el proveedor puede optar por comprarlos en otra parte. La intensificación de un conflicto así en ocasiones puede obligar a las empresas a retirar completamente sus operaciones en un país.

La segunda forma de actividad reguladora que afecta las actividades de marketing internacional de las empresas es la de las leyes antimonopolio, las cuales se pueden aplicar a las operaciones nacionales e internacionales de las empresas. En la Unión Europea, por ejemplo, la Comisión Europea vigila muy de cerca cuando una empresa compra a otra, cuando inicia una joint venture (empresa conjunta) en el extranjero o cuando realiza un convenio con una empresa competidora. La comisión evalúa el efecto que esas actividades tendrán sobre la competencia y tiene el derecho de desaprobar esas transacciones. Sin embargo, debido a la creciente globalización de las economías nacionales, ha sido necesario replantear la ejecución de las leyes antimonopolio. Cabe preguntarse si un país se puede dar el lujo de sólo definir a la competencia a nivel nacional, o si ésta debe ser considerada a escala mundial. De manera similar, nos podríamos preguntar si los países aceptarán la transgresión de su soberanía que resulta de la aplicación extraterritorial de la ley de cualquier nación en el extranjero.

Existen antecedentes de concesiones especiales para las empresas internacionales respecto a las leyes antimonopolio. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Ley Webb-Pomerene de 1918 excluye del procesamiento antimonopolio a aquellas empresas que están cooperando para desarrollar mercados extranjeros. La Ley de Empresas de Comercio de Exportación de 1982 estaba diseñada específicamente para ayudar a las empresas pequeñas y medianas con sus exportaciones permitiéndoles unir fuerzas en sus actividades de desarrollo del mercado internacional. Debido a la actual globalización de la producción, la competencia, la oferta y la demanda, parecería que con el tiempo las aplicaciones de las leyes antimonopolio a las actividades de marketing internacional se deben revisar para reflejar dimensiones globales, más que nacionales.

Los gobiernos también regulan las acciones corporativas de marketing en relación con el soborno y la corrupción. Los efectos de esa intervención gubernamental se exploran más adelante en este capítulo.

ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL DEL PAÍS ANFITRIÓN

El entorno político y legal del país anfitrión afecta de diversas maneras las operaciones de marketing internacional de las empresas. Un buen gerente comprenderá al país en el cual opera la empresa, de manera que pueda trabajar dentro de los parámetros existentes y anticipar y planear los cambios que puedan ocurrir.

Acción y riesgo políticos

Las empresas prefieren hacer negocios en un país con un gobierno estable y amistoso, pero no siempre es fácil encontrar esa clase de gobiernos. Por consiguiente, los gerentes siempre deben monitorear las políticas y la estabilidad del gobierno para determinar el potencial de un cambio político que podría perjudicar las operaciones corporativas.

Existe un riesgo político en cada nación, pero la gama de riesgos varía enormemente de un país a otro. El **riesgo político** se define como el riesgo de pérdida cuando se invierte en un país determinado, causado por cambios en la estructura política o las políticas de un país, como leyes de impuestos, aranceles, expropiación de activos o restricción en la repatriación de utilidades. Por ejemplo, una empresa puede sufrir una pérdida así en el caso de una expropiación o de reglas reforzadas de repatriación de cambio de divisas, o de un mayor riesgo crediticio si el gobierno modifica sus políticas para hacer que a la empresa le resulte difícil pagarle a sus acreedores.¹⁰ En general, el riesgo político es menor en los países que tienen una historia de estabilidad y consistencia. El riesgo político tiende a ser mayor en las naciones que no tienen esta historia. Sin embargo, en varios países la consistencia y la estabilidad que eran aparentes en la superficie han desaparecido debido a importantes movimientos populares que desataron la frustración acumulada de la población. Es posible encontrar tres tipos importantes de riesgo político: el **riesgo de propiedad**, que expone la propiedad y la vida; el **riesgo de operación**, que se refiere a la interferencia con las operaciones en curso de una empresa y el **riesgo de transferencia**, que se encuentra principalmente cuando se hacen intentos de cambiar fondos entre países. El riesgo político puede ser el resultado de la acción de gobierno, pero también puede estar fuera de su control.

Un importante riesgo político en muchos países implica un conflicto y un cambio violento. Un gerente deseará pensarlo dos veces antes de hacer negocios en un país en el que la probabilidad de un cambio así es alta. Para empezar, si estalla el conflicto, es probable que la violencia se dirija hacia la propiedad y los empleados de la empresa. La guerra de guerrillas, los disturbios civiles y el terrorismo a menudo siguen una tendencia en contra de la industria, convirtiendo a las empresas y a sus empleados en blancos potenciales. Los trabajadores del petróleo parecen ser especialmente vulnerables, y con frecuencia han sido víctimas de asesinato y secuestro, debido a que algunas de sus operaciones están ubicadas en partes políticamente volátiles del planeta, como Nigeria, Sudán y Colombia. Por ejemplo, en mayo de 2008, las guerrillas en el delta del Níger, rico en petróleo, secuestraron un buque cisterna de Chevron y a los 11 miembros de su tripulación. Nigeria es la nación productora de petróleo más grande de África, pero el bombeo de los oleoductos y los ataques de los militantes contra los trabajadores

exigiendo una mayor participación de las utilidades, han reducido la producción una cuarta parte durante los últimos diez años.¹¹

En muchos países, en particular en el mundo en desarrollo, los golpes de estado pueden resultar en cambios drásticos en el gobierno. El nuevo gobierno puede atacar a las corporaciones multinacionales extranjeras como restos del pasado colonial dominado por Occidente, como ha sucedido en Cuba, Nicaragua e Irán. Incluso si esos cambios no representan una amenaza física inmediata para las empresas y sus empleados, pueden causar graves problemas. Las últimas décadas han visto esos golpes en países como Ghana, Etiopía y Venezuela, por nombrar sólo algunos. Esos golpes han obstaculizado seriamente la forma de hacer negocios del marketing internacional.

Menos dramáticos pero aún preocupantes son los cambios en las políticas del gobierno causados no por cambios en el gobierno mismo, sino por la presión de facciones nacionalistas o religiosas, o bien un sentimiento muy difundido contra Occidente. A medida que los negocios locales se vuelven más desarrollados, los sentimientos patrióticos pueden engendrar nuevas empresas para competir con las corporaciones globales, como se muestra en la sección *El mercado internacional* 5.3. Los gerentes deben anticipar esos cambios y planear formas de enfrentarlos.

¿Qué clase de cambios en la política resultan de los varios acontecimientos descritos? La gama de posibles acciones es amplia. Todos ellos pueden afectar las operaciones de marketing internacional, pero no todos tienen el mismo peso. Hemos aprendido que las empresas deben temer la violencia en contra de los empleados y que la violencia en contra de la propiedad de la empresa es bastante común. También son comunes los cambios en la política que adoptan una postura nacionalista y en contra de la inversión extranjera. Las consecuencias más graves de esos cambios en la política suelen ser la confiscación y la expropiación.

Una importante acción gubernamental es la **expropiación**, que es la incautación de activos extranjeros por un gobierno con un pago de compensación a los propietarios. En Venezuela, por ejemplo, el gobierno de Hugo Chávez nacionalizó más de 960 empresas entre 2005 y 2010. En 2010, casi dos docenas de empresas, como Cargill, Coca-Cola, ExxonMobil y Owens-Illinois, fueron confiscadas o amenazadas con una expropiación.¹² La expropiación atrajo a algunos países debido a que mostraba nacionalismo y transfería de inmediato cierta cantidad de riqueza y recursos de las empresas extranjeras al país anfitrión. Sin embargo, sí tenía costos, pues hacía que otras empresas titubearan para invertir en el país anfitrión. La expropiación proporciona una compensación para los antiguos propietarios. Sin embargo, las negociaciones de la compensación a menudo son prolongadas y resultan en arreglos que pocas veces satisfacen a los propietarios. Por ejemplo, los gobiernos pueden ofrecer una compensación en forma de moneda local no transferible, o pueden basar la compensación en el valor en libros de la empresa. Y si bien las empresas expropiadas pueden deplorar los bajos niveles de pago obtenidos, con frecuencia los aceptan en ausencia de mejores alternativas.

El uso de la expropiación como herramienta política ha disminuido en forma muy marcada a lo largo del tiempo. En apariencia, los gobiernos han llegado a reconocer que el daño infligido sobre ellos mismos supera los beneficios.¹³

La **confiscación** es similar a la expropiación en tanto que resulta en una transferencia de la propiedad de la empresa extranjera al país anfitrión. Sin embargo, sus efectos son todavía más graves, ya que no involucra una compensación para la empresa. Algunas industrias son más vulnerables que otras a la confiscación y la expropiación debido a su importancia para la economía del país anfitrión y a su falta de capacidad para cambiar las operaciones. Por esta razón, sectores como la minería, la energía, los servicios públicos y la banca han sido objeto de esas acciones del gobierno.

La confiscación y la expropiación constituyen importantes riesgos políticos para los inversionistas extranjeros. Sin embargo, otras acciones del gobierno son casi igual de perjudiciales. Muchos países están cambiando de la confiscación y la expropiación a formas más sutiles de control, como la **domesticación**, cuya meta es la misma: obtener el control sobre la inversión extranjera, pero el método es diferente. Por medio de la domesticación, el gobierno exige la transferencia de la propiedad y la responsabilidad de la administración e impone regulaciones para asegurarse de que una gran parte del

Baidu, no Google, es la palabra clave para buscar en China

Google es la principal herramienta de búsqueda a nivel mundial, pero no ha tenido tanto éxito en China. Aunque China está considerada por muchas corporaciones globales como un país vital para el crecimiento estratégico y es el mercado de más rápido crecimiento de Internet en el mundo, el gigante estadounidense de las búsquedas decidió retirar sus operaciones en dicho país en 2010. Tras desarrollar una versión en chino para su sitio web en el año 2000 y de introducir google.cn en 2006, Google encontró problemas para seguir operando en el país anfitrión.

Entre los primeros retos que enfrentó la empresa estaba el requisito de que su sitio de búsqueda se ajustara a las leyes de censura chinas. Eso significaba que Google debía censurar las búsquedas de información de los usuarios chinos para ajustarse a las exigencias políticas del régimen. Sin embargo, Google experimentó una serie de problemas con el gobierno chino, que iban desde hacer que su licencia de operación se declarara no válida hasta incidentes de *hacking* y bloqueo de su sitio de videos YouTube y sus servicios de Gmail.

Las interrupciones también afectaron a los consumidores chinos, que encontraron que el sitio de búsqueda Baidu era un buscador mucho más confiable. La pérdida de la participación de mercado frente a Baidu y las exigencias de censura por parte del gobierno chino motivaron un debate interno en Google, tras el cual los gerentes encontraron que las políticas de censura iban contra su filosofía corporativa, "No seas malo". Después de serios incidentes de *hacking*, Google anunció en enero de 2010 que no volvería a censurar las búsquedas en China. En marzo del mismo año, Google anunció que empezaría a desviar las búsquedas a su sitio con sede en Hong-Kong, que aunque forma parte de China está considerado como una región económica separada, con sus propias leyes y regulaciones.

Como resultado, la participación de Google en el mercado de búsquedas en China disminuyó aproximadamente 26%, mientras que la participación de Baidu aumentó a 73%. Sin embargo, Google no ha renunciado a China y ha decidido enfocarse en otros negocios, incluyendo la publicidad en Internet, que es un negocio que va en aumento.



© Feng Li/Getty Images

En 2010, los usuarios chinos de Google crearon un memorial frente a las oficinas corporativas de Google en China.

FUENTES: Steven Levy, "Inside Google's China Misfortune," *Fortune*, 15 de abril de 2011; Melanie Lee, "Analysis: A Year After China Retreat, Google Plots New Growth," *Reuters*, 13 de enero de 2011, <http://www.reuters.com/article/2011/01/13/us-google-china-idUSTRE70C1X820110113>; Melanie Lee, "Timeline-China Approves Google

Search Page," *Reuters*, 9 de julio de 2010; y Owen Fletcher, "Googles's China Market Share Down in 2Q, Baidu's Up-Research Firm," *Fox Business*, 15 de julio de 2011, <http://www.foxbusiness.com/industries/2011/07/15/googles-china-market-share-down-in-2q-baidus-up-research-firm>.

producto se produzca localmente y una participación más grande de las utilidades se retenga en el país.

La domesticación puede tener profundos efectos sobre la empresa internacional por varias razones. En primer lugar, si una empresa se ve obligada a contratar a nacionales como gerentes, pueden producir cooperación y comunicación deficientes. Si la domesticación se impone en un lapso de tiempo muy breve, las operaciones corporativas en el extranjero tal vez estarán dirigidas por gerentes locales mal capacitados y sin experiencia. Además, los requerimientos del contenido doméstico pueden obligar a una empresa a comprar localmente suministros y partes, lo que puede resultar en costos crecientes, ineficiencia y productos de menor calidad, perjudicando así todavía más la competitividad de una empresa. Los requerimientos de exportación impuestos sobre las empresas también pueden crear un caos para el plan de distribución internacional de una empresa y obligarla a cambiar o incluso a cerrar sus operaciones en otros países. Finalmente, la domesticación protegerá por lo general a la industria dentro de un país de la competencia extranjera. Como resultado, se permitirá que aumenten las ineficiencias debido a una falta de disciplina del mercado. A la larga, esto afectará a la competitividad internacional de una operación en el extranjero y se puede convertir en un problema importante cuando, años después, el gobierno considere la eliminación de la domesticación.

La mayoría de las empresas que operan en el extranjero enfrenta otros riesgos que son menos peligrosos pero probablemente más comunes que los que ya hemos descrito. Los gobiernos anfitriones que enfrentan una escasez de moneda extranjera en ocasiones impondrán controles sobre el movimiento del capital que entra y sale del país. Esos controles pueden hacer que a una empresa le resulte difícil retirar sus utilidades o sus inversiones del país anfitrión. En ocasiones, los controles de cambios también se imponen selectivamente contra ciertos productos o empresas, en un esfuerzo por reducir la importación de bienes que se consideran de lujo o innecesarios. En ocasiones es difícil enfrentar esas regulaciones debido a que pueden afectar la importación de partes, componentes o insumos que son vitales para las operaciones de producción. Las restricciones en esas importaciones pueden obligar a una empresa ya sea a alterar su programa de producción o, lo que es todavía peor, a cerrar toda su planta. Pueden ser necesarias negociaciones prolongadas con los funcionarios del gobierno con el fin de llegar a un compromiso sobre lo que constituye un gasto válido de recursos de moneda extranjera. Debido a que las metas de los funcionarios del gobierno y de los gerentes corporativos a menudo pueden ser muy diferentes, esos compromisos, incluso cuando se puede llegar a ellos fácilmente, pueden resultar en un considerable daño para las operaciones de marketing internacional de una empresa.

Los países también pueden aumentar las tasas de impuestos aplicadas a los inversionistas extranjeros, en un esfuerzo por controlar a las empresas y su capital. En ocasiones se implementan aplicaciones diferentes o más estrictas de los códigos de impuestos del país anfitrión para los inversionistas extranjeros. La razón de esas medidas a menudo es que aparentemente los inversionistas pagan menos impuestos cuando se comparan sus pagos con los de aquellos competidores locales establecidos desde hace largo tiempo. Algo que se pasa por alto es el hecho de que los nuevos inversionistas en tierras extranjeras tienden a **sobreinvertir**, comprando inicialmente más tierra, espacio y equipo de lo que es necesario y después gastando demasiado de manera que las instalaciones sean ultramodernas. Este deseo de darle cabida al futuro crecimiento y ser altamente competitivo en las primeras etapas de la inversión producirá, a su vez, utilidades más bajas y pagos de impuestos más bajos. Sin embargo, a lo largo del tiempo esas actividades de inversión deberían tener mucho éxito, ser competitivas y generar empleos. Los incrementos de impuestos selectivos para los inversionistas extranjeros pueden resultar en un ingreso muy necesario para las arcas del país anfitrión, pero pueden dañar gravemente las operaciones de los inversionistas extranjeros. Este daño, a su vez, puede resultar en un menor ingreso a largo plazo para el país anfitrión.

El gerente de marketing internacional también se debe preocupar por los **controles de precios**. En muchos países, las presiones políticas domésticas pueden obligar a los gobiernos a controlar los precios de los bienes o servicios importados, en particular en sectores que se considera que son altamente sensibles desde una perspectiva política,

como alimentos o cuidado de la salud. Además, en tiempos de severas fluctuaciones de la moneda y manipulaciones de la tasa de interés, el valor de los activos y las actividades de las empresas puede resultar afectado en forma adversa. Si una empresa extranjera participa en esas áreas, es un blanco vulnerable de las políticas gubernamentales, debido a que el gobierno anfitrión puede aprovechar las tendencias nacionalistas de su pueblo para imponer los controles. En particular en los países que sufren una alta inflación y frecuentes devaluaciones, la empresa internacional se puede ver obligada a elegir entre cesar la operación o continuar la producción con pérdidas, con la esperanza de recuperarse una vez que el gobierno decida relajar o eliminar sus restricciones de precios. La forma en la cual una empresa se puede ajustar a los controles de precios se estudia más adelante en el libro.

Los gerentes enfrentan un riesgo político y económico siempre que hacen negocios en el extranjero, pero puede haber formas de disminuir el riesgo. Obviamente, si llega al poder un nuevo gobierno que está dedicado a eliminar todas las influencias extranjeras, hay muy poco que pueda hacer una empresa. Sin embargo, en los casos menos extremos, los gerentes pueden emprender acciones para reducir el riesgo si comprenden las causas que son la raíz de las políticas del gobierno anfitrión. Lo más importante es la acumulación y la valoración de la información de hechos acerca de la historia, los antecedentes políticos y la cultura del país antes de tomar una decisión de inversión a largo plazo. Además, un alto grado de sensibilidad de la empresa y sus empleados hacia los enfoques y preocupaciones específicos del país son dimensiones importantes que ayudan a una empresa a mezclarse en el panorama local en vez de sobresalir como un objeto extranjero.

Por lo general, las acciones adversas del gobierno son el resultado del nacionalismo, el deseo de independencia y la oposición a los restos coloniales del país anfitrión. Si los ciudadanos de un país se sienten explotados por las empresas extranjeras, es más probable que los funcionarios del gobierno emprendan acciones contra los extranjeros. Para reducir el riesgo de intervención del gobierno, una empresa debe demostrar que se preocupa por la sociedad y que ella misma se considera como una parte integral del país anfitrión, en lugar de ser simplemente una corporación extranjera explotadora. Las formas de hacer esto incluyen mayor contratación y capacitación de empleados locales, adecuada remuneración, filantropía y una inversión más útil socialmente. Además, una empresa puede formar joint ventures con socios locales para demostrar una buena disposición para compartir sus beneficios con los nacionales. Aunque estas acciones no garantizan que estará libre de riesgos, ciertamente disminuyen su exposición al mismo.

Las corporaciones también se pueden proteger contra el riesgo político monitoreando de cerca los desarrollos políticos. Las empresas del sector privado ofrecen cada vez más ayuda en esas actividades de monitoreo, permitiendo que la corporación extranjera descubra los problemas potenciales lo más pronto posible y reaccione rápidamente para prevenir pérdidas mayores. Las empresas también pueden obtener un seguro para cubrir las pérdidas debidas al riesgo político. La mayoría de los países industrializados ofrece programas de seguros para sus empresas que hacen negocios en el extranjero. En Alemania, por ejemplo, Hermes Kredittanstalt proporciona un seguro a los exportadores. En Estados Unidos, la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) puede cubrir tres tipos de riesgo: 1) seguro de inconvertibilidad de la moneda, que cubre la incapacidad de convertir las utilidades, el pago de la deuda y otras remesas de la moneda local a dólares americanos; 2) seguro de expropiación, que cubre la pérdida de una inversión debido a la expropiación, nacionalización o confiscación por un gobierno extranjero; y 3) seguro de violencia política, que cubre la pérdida de los activos o del ingreso por guerra, revolución, insurrección o contienda civil políticamente motivada, terrorismo y sabotaje. Las tasas varían por país e industria, pero por 100 dólares de cobertura al año para un proyecto de manufactura, la tarifa base en dólares es de \$0.18 a \$0.42 por protección contra la inconvertibilidad, de \$0.28 a \$0.60 para proteger contra la expropiación y de \$0.21 a \$0.53 para proteger los activos contra la violencia política.¹⁴ Las pólizas de seguros no siempre cubren el riesgo comercial y, en el caso de una reclamación, sólo cubren la pérdida real, no las utilidades perdidas. Sin embargo, en el caso de una revuelta política importante, el seguro de riesgo puede ser fundamental para una empresa.

Obviamente, una empresa internacional debe considerar la probabilidad de factores políticos negativos cuando toma decisiones al hacer negocios en el extranjero. Por otra parte, los sistemas políticos y legales del país anfitrión pueden tener un impacto positivo sobre la forma de hacer negocios internacionales. Por ejemplo, muchos gobiernos alientan las inversiones extranjeras, en especial si creen que la inversión producirá beneficios económicos y políticos a nivel nacional. Algunos gobiernos han abierto su economía a inversionistas extranjeros imponiéndoles sólo restricciones mínimas con la esperanza de que esas políticas conduzcan a un rápido desarrollo económico. Otros ofrecen un considerable subsidio de nuevas actividades de inversión con la esperanza de que las inversiones generen empleos adicionales. Por consiguiente, en su decisión de inversión, la empresa internacional puede y debe prestar mucha atención al grado y las formas de incentivos disponibles a través de los gobiernos extranjeros. Aunque las decisiones de marketing internacional deben estar impulsadas por las libres fuerzas del mercado, esas decisiones pueden cambiar si se ofrecen incentivos.

En esta discusión del entorno político se han mencionado las leyes en la medida en que parecen ser el resultado directo de los cambios políticos. Sin embargo, cada nación tiene leyes concernientes al marketing y el gerente internacional debe comprender sus efectos sobre los esfuerzos de la empresa.

Diferencias y restricciones legales

Los países difieren tanto en las características como en la implementación de sus leyes. Por ejemplo, Estados Unidos se ha desarrollado hasta convertirse en una sociedad cada vez más contenciosa en la cual las instituciones y las personas se apresuran a llevar un caso ante los tribunales. Como resultado, las luchas en los tribunales a menudo son prolongadas y costosas, y la simple amenaza de presentar un caso ante los tribunales puede reducir las oportunidades del marketing. En contraste, la tradición legal de Japón tiende a minimizar el rol de la ley y de los abogados. Algunas razones posibles incluyen el número relativamente pequeño de abogados y tribunales; las demoras, los costos y las incertidumbres asociados con los litigios; las doctrinas limitadas de la posición y los derechos de los demandantes para presentar demandas; la tendencia de los jueces a alentar los arreglos fuera de los tribunales; y la fácil disponibilidad del arbitraje y la mediación para la resolución de las disputas.

Algunos cálculos sugieren que el número de abogados per cápita en Estados Unidos es 25 veces mayor que en Japón, ya que Japón sólo cuenta con alrededor de 23 000 abogados titulados.¹⁵ Sin embargo, las comparaciones pueden ser engañosas debido a que los abogados oficialmente registrados en Japón desempeñan sólo una pequeña parte de las tareas que llevan a cabo los oficiales estadounidenses. Las diferentes percepciones y prácticas legales pueden llevar a enfoques muy diferentes para la comunicación y la solución del conflicto.

A lo largo de milenios de civilización, han surgido muchos sistemas legales y leyes diferentes. El rey Hammurabi de Babilonia codificó una serie de decisiones de sus jueces en un grupo de leyes. La ley hebrea fue el resultado de los dictados divinos. Los problemas legales en muchas tribus africanas se arreglaban por medio de los veredictos de los miembros del clan. Una perspectiva legal que sobrevive hasta nuestros días es la de la **teocracia**, que tiene a la fe y las creencias como su enfoque clave y es una mezcla de pautas sociales, legales y espirituales. Algunos ejemplos son la ley hebrea y la ley islámica o *shari'ah* (vea la sección *El mercado internacional 5.4*), que son el resultado de escrituras, declaraciones y prácticas proféticas e interpretaciones eruditas.¹⁶

Aunque estos sistemas legales son importantes para sus respectivas sociedades, desde una perspectiva internacional de negocios los dos principales sistemas jurídicos en todo el mundo se pueden categorizar en derecho común y en derecho civil. El **derecho común** se basa en la tradición y depende menos de estatutos y códigos escritos que de los precedentes y la costumbre. El derecho común se originó en Inglaterra y hoy se ejerce en Estados Unidos.

Por otra parte, el **derecho civil** se basa en una serie muy completa de estatutos escritos. Los países con derecho civil tratan de explicar claramente todas las reglas legales posibles. El derecho civil se basa en la legislación romana y se encuentra en la mayoría

EL MERCADO INTERNACIONAL

5.4

El arzobispo y la ley

Rowan Williams es el arzobispo de Canterbury y el líder espiritual de los cerca de 80 millones de miembros de la Iglesia Anglicana global. Provocó algunas controversias cuando examinó el rol de la *shari'ah* en la vida británica. La *shari'ah* es la ley religiosa islámica que se basa en el Corán, las palabras y acciones del profeta Mahoma y las resoluciones de los eruditos islámicos. Por lo general, encuentra su aplicación principalmente en los países musulmanes.

El arzobispo sugirió que, con una población de más de 2 millones de musulmanes en Gran Bretaña, la *shari'ah* ya es parte de la vida de muchos habitantes. Por ejemplo, los consejos informales de los vecindarios proporcionan decisiones sobre problemas familiares como el divorcio. Bancos como HSBC ya venden hipotecas que cumplen con las reglas de préstamos *shari'ah*. Tal vez los musulmanes en Gran Bretaña se sentirían más cómodos y dispuestos a desarrollar relaciones más

constructivas con sus ciudadanos si pudieran elegir la ley *shari'ah* para dirimir disputas civiles. El arzobispo ha dicho que la ley *shari'ah* en Gran Bretaña es "inevitable".

Numerosos comentaristas, incluido el primer ministro David Cameron, se oponían decididamente a esa forma de pensar. Se creía que la inmigración ilegal de musulmanes a Gran Bretaña y su renuencia a adaptarse a las costumbres británicas debilitarían considerablemente la posición de las mujeres. Cameron ha dicho que "el multiculturalismo ha sido el responsable de fomentar el extremismo islámico en el Reino Unido", y ha prometido reducir la inmigración a Gran Bretaña de los países no europeos. Quizá desde que Thomas Becket se enfrentó con el rey Enrique II en 1170 no había habido una controversia en torno al arzobispo y la ley.

FUENTES: Soeren kern, "Britain vs. Muslim Immigration"; Hudson Institute, Nueva York, 21 de abril de 2011; Karla Adam, "Archbishop Defends Remarks on Islamic Law in Britain", *Washington Post*, 12 de febrero de 2008, A11; y "Archbishop of Canterbury: Sharia Law Inevitable in Britain", *Christian Today*, 7 de febrero de 2008.

de las naciones del mundo. En general, los países con el sistema de derecho civil tienen leyes mucho más rígidas que los del sistema del derecho común. En este último, los tribunales adoptan precedentes y costumbres para que se ajusten a los casos, permitiendo que la empresa internacional tenga una idea del fallo que es más probable que se pronuncie en nuevas situaciones.

Aunque amplias en teoría, las diferencias entre el derecho civil y el derecho común, así como su impacto en la empresa internacional, no siempre son tan amplias en la práctica. Por ejemplo, muchos países con derecho común, incluido Estados Unidos, han adoptado códigos comerciales para regular la forma de hacer negocios.

Los países anfitriones pueden adoptar varias leyes que afectan la capacidad de una empresa para vender. Para empezar, puede haber leyes que afecten la entrada de bienes, como los aranceles y las cuotas. En esta categoría también se encuentran las **leyes antidumping** o contra la inundación del mercado, que prohíben la venta de productos por debajo del costo, y las leyes que requieren licencias de exportación e importación. Además, muchos países tienen normas de sanidad y seguridad que, por diseño o por accidente, pueden restringir la entrada de bienes extranjeros. Japón, por ejemplo, tiene normas de sanidad particularmente estrictas que afectan a la importación de productos farmacéuticos. En lugar de aceptar los resultados de las pruebas de otras naciones, el gobierno japonés insiste en hacer sus propias pruebas que se llevan tiempo y son costosas. Afirma que esas pruebas son necesarias para reflejar las peculiaridades japonesas. Sin embargo, algunos importadores y sus gobiernos ven esas pruebas como mal veladas barreras proteccionistas.

El uso de la tecnología genética ha desatado polémicas a nivel mundial. Cada vez más, los gobiernos idean nuevas reglas que afectan el comercio de productos genéticamente modificados. Por ejemplo, Australia introdujo una norma obligatoria para los alimentos producidos utilizando biotecnología, el cual prohíbe la venta de esos productos a menos que el alimento haya sido evaluado por la Australia New Zealand Food Authority.

Otras leyes pueden estar diseñadas para proteger a las industrias domésticas y reducir las importaciones. Por ejemplo, Rusia aplica altos impuestos al consumo de bienes como cigarrillos, automóviles y bebidas alco-



© AP Images/Imaginetica, via AP Images

El incremento en la producción y los volúmenes de exportación puede amenazar a los productores en los países receptores, que en ocasiones ejercen represalias presentando acciones contra la invasión del mercado.

hólicas, y tiene previsto un gravoso régimen de licencias y cuotas para el alcohol con el fin de desalentar la demanda rusa de importaciones. Tan sólo en el caso del alcohol, Estados Unidos cree que está perdiendo más de 10 millones de dólares anuales en ventas debido a esas barreras.¹⁷

También puede existir una legislación muy específica para regular dónde se puede anunciar una empresa o qué constituye una publicidad engañosa. Muchos países prohíben los anuncios que comparan el producto de una empresa con el de la competencia y restringen el uso de estrategias promocionales. Algunos países regulan los nombres de las empresas o el contenido en idioma extranjero de la etiqueta de un producto. Aun en el caso de que no exista ninguna ley, una empresa puede verse obstaculizada por las regulaciones. Por ejemplo, en muchos países los gobiernos requieren que una empresa se una a la cámara de comercio local o se convierta en miembro de la asociación de comercio nacional. A su vez, estas instituciones pueden tener regulaciones internas que establecen normas para la forma de hacer negocios y una empresa internacional las puede considerar demasiado restrictivas.

Finalmente, la ejecución de las leyes puede tener un efecto diferente sobre las empresas nacionales y extranjeras. Por ejemplo, la exigencia de que un ejecutivo permanezca en un país hasta que se resuelva un conflicto de negocios puede ser una carga considerable para una empresa internacional.

Políticas y leyes de influencia

Para tener éxito en un mercado, una empresa internacional necesita mucho más que el conocimiento práctico de negocios. También debe enfrentar los intrincados detalles de la política y las leyes nacionales. Aunque rara vez será posible comprender totalmente el sistema político y legal de otro país, el gerente efectivo será consciente de su importancia y trabajará con las personas que sepan mejor cómo conducirse.

Muchas áreas de la política y la ley no son inmutables. Los puntos de vista se pueden modificar o incluso invertir, y las nuevas leyes pueden reemplazar a las antiguas. Por consiguiente, no siempre es necesario aceptar las restricciones políticas y legales existentes. Sin embargo, para lograr el cambio debe haber un ímpetu hacia él, como los clamores de un distrito electoral. De otra manera, es probable que la inercia sistémica permita que prevalezca el statu quo.

La empresa internacional tiene varias opciones. Un enfoque puede ser simplemente ignorar las reglas prevalecientes y tratar de salirse con la suya. Seguir esta opción es una estrategia de alto riesgo debido a la posibilidad de objeciones e incluso procesos legales. Una segunda opción es facilitar información a los negociadores comerciales y esperar que resuelvan las áreas problemáticas en las negociaciones multilaterales. La desventaja de esta opción es, por supuesto, que el proceso involucrado requiere mucho tiempo.

Una tercera opción implica el desarrollo de coaliciones y partidos que pueden motivar a los legisladores y políticos para que consideren el cambio y finalmente lo implementen. Esta opción se puede seguir en varias formas. Una dirección puede ser el replanteamiento o la redefinición de los problemas. A menudo, la **terminología** específica conduce a respuestas condicionadas pero inapropiadas. Por ejemplo, antes del acceso de China a la OMC, la situación del comercio del país con Estados Unidos había sido muy controvertida durante muchos años. El Congreso de Estados Unidos tenía que decidir cada año si debía asignarle a China el carácter de nación más favorecida (NMF). El debate acerca de esta decisión siempre era contencioso y áspero, y a menudo giraba en torno a la pregunta de por qué China merecía que la trataran en la “forma más favorecida”. En el debate se olvidaba el hecho de que el término de “más favorecida” había sido tomado de la terminología de la OMC y sólo indicaba que el comercio con China se trataría en una forma “no peor” que con cualquier otro país. Sólo cuando la terminología se cambió de NMF a RCN, o “relaciones comerciales normales”, terminó la controversia acerca del tratamiento especial.¹⁸

Además de la terminología, las empresas también pueden destacar los nexos directos y su costo y beneficio para legisladores y políticos. Por ejemplo, el gerente puede explicar el empleo y los efectos económicos de ciertas leyes y regulaciones, y así demostrar los beneficios del cambio. También se les puede pedir a los proveedores, clientes

y distribuidores que comuniquen sus demandas a quienes toman las decisiones. Esos grupos pueden ser bastante influyentes. Por ejemplo, se ha sugerido que las empresas de India, temiendo las reacciones hostiles de Estados Unidos, ejercían una presión considerable sobre sus gobiernos para resolver el conflicto de Cachemira. De ser así, este es un ejemplo alentador de los beneficios de la globalización.¹⁹

El desarrollo de esas coaliciones no es una tarea fácil. A menudo las empresas buscan ayuda para influir en el proceso de toma de decisiones del gobierno. Esa ayuda es particularmente benéfica cuando se necesitan objetivos económicos limitados o campañas de un solo problema. Los proveedores típicos de esta ayuda son los **cabilderos**. Generalmente son personas y empresas bien conectadas que pueden facilitar el acceso a los diseñadores de políticas y a los legisladores.

Las empresas cabilderas tienden a estar ubicadas en capitales estatales, nacionales o regionales. Su experiencia y sus redes pueden ayudar a presentar las preocupaciones corporativas ante quienes toman las decisiones. Al hacerlo, es posible proporcionarles información y puntos de vista nuevos a los diseñadores de políticas, y las decisiones se pueden precipitar.

El cabildeo es muy valioso para una empresa internacional, como lo evidencian el gran número de cabilderos globales y su alta remuneración. Tan sólo en Washington, D. C. había 12 964 cabilderos registrados en 2010, muchos de ellos representando intereses internacionales.²⁰

Un factor clave en el cabildeo exitoso es la participación de los ciudadanos y las empresas locales. Por lo general, los legisladores sólo están dispuestos a asumir posiciones sobre aspectos importantes si están apoyados por sus votantes, o al menos si no se oponen a ellos. Por consiguiente, es importante demostrar la forma en la cual un problema particular afecta a los electores que representa quien toma las decisiones. Por ejemplo, para detener una legislación negativa puede ser importante señalar cuántos empleos genera la inversión extranjera de una empresa, o qué tan intensiva en lo que concierne a las exportaciones puede ser una inversión así.

Aunque la representación de los intereses de la empresa ante quienes toman las decisiones en el gobierno puede ser totalmente apropiada, la empresa internacional también debe considerar los efectos secundarios potenciales. Se pueden plantear preguntas importantes si dicha representación se vuelve muy poderosa o si se ve como el reflejo de un conflicto de intereses. Por ejemplo, Gerard Schröder, el anterior canciller de Alemania, aceptó la representación de una corporación de oleoductos rusa. Había una gran preocupación por que Schröder representara una causa que había defendido y aprobado como canciller apenas meses antes. Existe una inquietud con los problemas que son como puertas giratorias que involucran a los diseñadores de políticas que trabajan en nombre de clientes que estuvieron sujetos a sus decisiones oficiales o a cabilderos que gastan enormes cantidades de dinero para promover su causa. Quizá porque es realmente inapropiada, o sólo porque así se le percibe, algunos países han aprobado una legislación que restringe las actividades de cabildeo. En Estados Unidos, por ejemplo, los diseñadores de políticas están limitados en el grado de hospitalidad que pueden aceptar, tienen prohibido abordar a sus antiguos colegas por lo menos durante un año, y su participación en áreas de decisión en las que hayan intervenido está restringida por más tiempo todavía. La American League of Lobbyists ha publicado un código de ética que establece las pautas básicas para la conducta de sus miembros.²¹ Es importante cumplir con estas reglas y pautas, y asegurarse de que la opinión pública perciba el proceso como razonable y justo. De lo contrario, las ganancias pueden ser insignificantes comparadas con las repercusiones negativas a largo plazo si se percibe que la empresa internacional ejerce demasiada influencia política.

RELACIONES INTERNACIONALES

Además de las políticas y leyes tanto del país de origen como del anfitrión, la empresa internacional debe considerar el entorno político y legal internacional total. Las relaciones entre los países pueden tener un gran impacto en las empresas que tratan de hacer negocios en el ámbito internacional.

Política internacional

El efecto de la política sobre el marketing internacional está determinado tanto por las relaciones políticas bilaterales entre los países de origen y anfitrión como por los acuerdos multilaterales que regulan las relaciones entre los grupos de países.

La relación entre gobiernos puede tener un profundo efecto, en particular si se vuelve hostil. Existen numerosos ejemplos del vínculo entre la política internacional y el marketing internacional. Uno de esos ejemplos involucra las relaciones entre Gran Bretaña e Islandia en 2008, después de la decisión del gobierno islandés de asumir el control de los tres bancos más grandes del país, que se vieron severamente afectados por el desplome del crédito global. Islandia inició un congelamiento de depósitos que afectó los depósitos de aproximadamente £4500 millones propiedad de ciudadanos británicos. El gobierno británico rápidamente utilizó su ley antiterrorismo para apoderarse de una cantidad estimada de £4000 millones de recursos de Islandia, lo que a su vez obligó a este país a cubrir las pérdidas de los depositantes británicos a un costo de más de £2200 millones para los contribuyentes islandeses. Con una base de población de sólo 300 000 personas, esa nueva deuda era grande. Mientras que el Reino Unido decidió adoptar este enfoque del “garrote”, el gobierno holandés obtuvo un compromiso de Islandia para devolver su patrimonio a los ahorradores utilizando una táctica diferente, que tal vez traería a largo plazo buenas relaciones de vecinos. Así, se ofreció a prestarle el dinero a Islandia.²²

Otro ejemplo fue la prohibición china sobre las exportaciones de elementos de tierras raras durante dos meses en 2010. Esto ocurrió después de que el gobierno japonés arrestó a la tripulación de un barco pesquero chino que había tenido una colisión con barcos de la guardia costera japonesa. Las tierras raras son un conjunto de 17 elementos de importancia en la fabricación de muchos productos militares y comerciales de alta tecnología. Las aplicaciones comerciales incluyen teléfonos celulares, computadoras, máquinas MRI y productos de tecnología ecológica. Debido a que 97% de la producción de tierras raras en 2010 estaba en China, las empresas japonesas estuvieron sujetas a una crisis política.²³

Las relaciones políticas internacionales no siempre tienen efectos nocivos sobre las empresas internacionales. Si las relaciones políticas bilaterales entre los países mejoran los negocios se pueden beneficiar. Un buen ejemplo es la distensión de las relaciones entre occidente y los países del antiguo bloque soviético. El fin de la Guerra Fría ha abierto las fronteras para las empresas estadounidenses en Hungría, Polonia y Rusia. Actividades como la venta de computadoras, que habría sido considerada una traición hace algunos años, ahora son rutinarias.

La empresa internacional necesita estar consciente de las corrientes políticas en todo el mundo y tratar de anticipar los cambios en el entorno político internacional bueno o malo, de manera que su empresa pueda planear conforme a ellos. Sin embargo la gerencia en ocasiones sólo puede esperar hasta que el fervor emocional del conflicto se haya calmado y las negociaciones gubernamentales racionales permitan que prevalezcan las mentes más sensatas.

Derecho internacional

El derecho internacional desempeña un rol importante en la forma de manejar los negocios internacionales. A pesar de que no existe un conjunto de leyes internacionales que se puedan hacer cumplir, ciertos tratados y convenios respetados por varios países influyen profundamente en las operaciones de negocios internacionales. Por ejemplo, la OMC define las prácticas económicas aceptables para sus miembros. Aunque no trata directamente con las empresas de manera individual, sí influye en ellas de manera indirecta al proporcionar un entorno del mercado internacional más estable y predecible.

Además de los convenios multilaterales, las empresas se ven afectadas por los tratados y acuerdos bilaterales. Estados Unidos, por ejemplo, ha firmado tratados bilaterales de amistad, comercio y navegación con muchos países. Esos convenios definen por lo general los derechos de las empresas estadounidenses de hacer negocios en el país anfitrión. Normalmente garantizan que las empresas estadounidenses serán tratadas por e

país anfitrión en la misma forma en que se trata a las empresas locales. No obstante que esos tratados proporcionan cierta estabilidad, se pueden cancelar cuando las relaciones se degradan.

El entorno legal internacional también afecta a las empresas en la medida en que ellas mismas se deben preocupar por las disputas jurisdiccionales. Debido a que no existe un único organismo de ley internacional, las empresas están restringidas por las leyes tanto del país de origen como del anfitrión. Si ocurre un conflicto entre socios en dos países diferentes, surge la pregunta sobre cuáles leyes se seguirán. En ocasiones el contrato contiene una cláusula jurisdiccional que resuelve el problema. De no ser así, las partes en disputa pueden seguir ya sea las leyes del país donde se elaboró el convenio, o bien las del país donde se tendrá que cumplir. Decidir acerca de las leyes que se van a seguir y la ubicación donde se va a dirimir la disputa son dos decisiones diferentes. Como resultado, una disputa entre un exportador estadounidense y un importador francés se podría resolver en París con la resolución basada en la ley del estado de Nueva York. En vista de tantos pasos en falso de las corporaciones en múltiples países, se contempla la posibilidad de desarrollar regulaciones para supervisar a las **corporaciones apátridas**.

Las partes en una transacción de negocios también pueden elegir ya sea el arbitraje o el litigio. El litigio suele evitarse por varias razones. A menudo implica demoras y es muy costoso. Además, las empresas pueden temer una discriminación en los países extranjeros. Por consiguiente, las empresas tienden a preferir la conciliación y el arbitraje debido a que el proceso resulta en decisiones mucho más rápidas. Por lo general, los procedimientos del arbitraje se explican con claridad en el contrato original y tienen previsto un intermediario a quien ambas partes juzgan imparcial. Dichos intermediarios podrán ser representantes de cámaras de comercio, asociaciones comerciales o instituciones de un tercer país. Por ejemplo, con frecuencia se utilizan las reglas de la cámara de comercio internacional en París para propósitos de arbitraje.

Terrorismo y marketing internacional

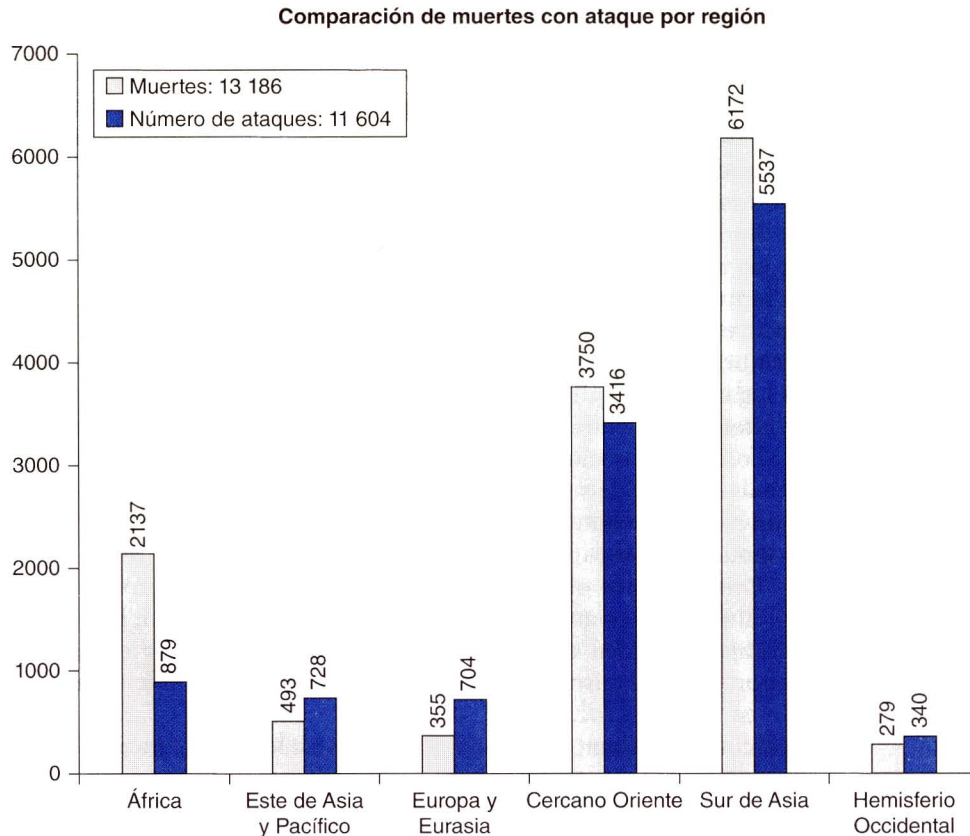
El terrorismo es el uso (o la amenaza de uso) sistemático de violencia dirigida al logro de una meta política y a transmitir un mensaje político. El terrorismo internacional trata de hacer esto a través de las fronteras nacionales.²⁴ A pesar de que ha existido durante siglos, el impacto global del terrorismo ha cambiado significativamente en los años recientes debido a los avances en los medios de transporte y comunicación. La aparición de incidentes terroristas en las naciones occidentales, a menudo efectuados por extranjeros, lleva el terrorismo a países que antes se consideraban inmunes. Por otra parte, los medios masivos globales han asegurado la visibilidad de los acontecimientos terroristas, extendiendo el temor y creando expectativas irracionales de ataques localizados.

Los terroristas dirigen sus ataques a las empresas, mucho más que a cualquier otro blanco.²⁵ Las empresas deben estar bien ubicadas y ser capaces de hacer transacciones con muchas personas nuevas cada día; esto introduce un nivel de vulnerabilidad distinto al de las oficinas del gobierno. La figura 5.4 muestra la frecuencia de los ataques terroristas en diferentes regiones geográficas. Las bombas son más comunes, seguidas por ataques armados, secuestros, vandalismo y asaltos.

Aunque siempre es lamentable, el terrorismo crea nuevas oportunidades para las empresas en algunas industrias, como construcción, seguridad y tecnología de información. Sin embargo, para la mayoría de las empresas el terrorismo resulta en ingresos reducidos o costos crecientes, y los gerentes se deben preparar para esto. Los terroristas pretenden afectar la oferta y la demanda con el fin de destruir los sistemas económicos existentes; esto produce efectos directos e indirectos. Las consecuencias directas para los negocios son los costos inmediatos que deben soportar las empresas. No obstante que el daño está claro para las empresas, desde el punto de vista de la sociedad los efectos directos tienden a tener menos consecuencias que los indirectos. Estos últimos se acumulan a lo largo del tiempo y a menudo no aparecen de inmediato.

Las consecuencias indirectas negativas del terrorismo empiezan con los fenómenos macroeconómicos, como la disminución real o percibida en el ingreso per cápita, el poder de compra y los valores del mercado accionario. Como secuela de un acontecimiento terrorista, esas tendencias causan una baja en la seguridad subjetiva (percibida) de

FIGURA 5.4 Letalidad de los ataques



FUENTE: National Counterterrorism Center, *Report on Terrorism*, 30 de abril de 2011, www.nctc.gov/witsbanner/docs/2010_report_on_terrorism.pdf, acceso 5 de diciembre de 2011.

la nación. Los compradores se sienten inseguros acerca del estado de la economía de la nación y a eso sigue una marcada reducción en la demanda de bienes tanto de consumo como industriales, un fenómeno que se conoce como **efecto de enfriamiento**.

Un efecto adicional sobre las empresas pueden ser las fallas en la energía, la comunicación, el transporte y otras infraestructuras debido a un daño físico real en el cual se incurrió a manos de los terroristas. Indirectamente, esto conduce a cambios impredecibles e interrupción en el suministro de insumos, recursos y servicios. Finalmente, el terrorismo internacional a menudo causa una tensión entre los países cuyos ciudadanos o su propiedad están involucrados; el deterioro de las relaciones transnacionales puede afectar las actitudes del comprador y el vendedor extranjeros y, por consiguiente, las actividades de marketing de las empresas que hacen negocios en el extranjero. “En Europa, la radicalización de personas y grupos, motivada por la ideología, la religión o la economía, amenaza la cooperación local y la armonía social”.²⁶

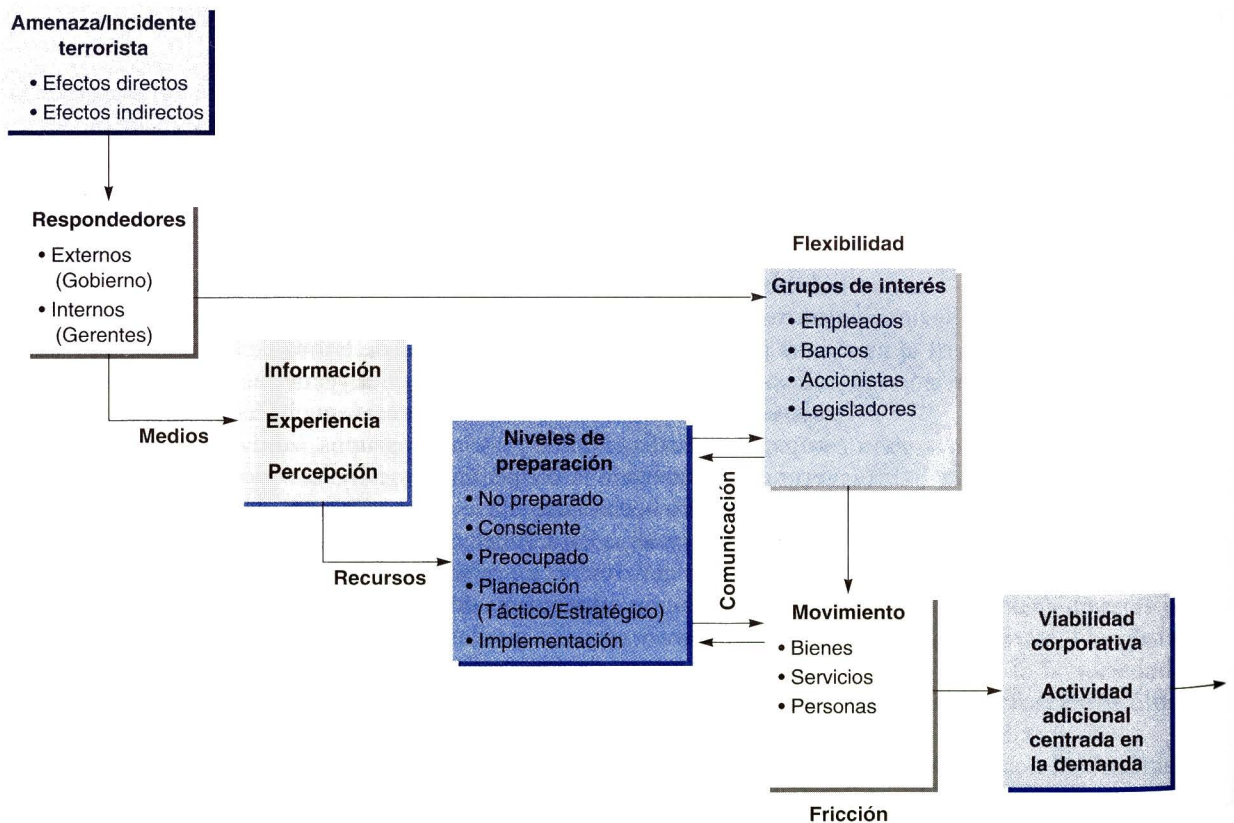
Un efecto secundario clave del terrorismo pueden ser las políticas y leyes del gobierno que genera. Para hacer que un país sea menos vulnerable, a menudo los políticos promulgan restricciones sobre el entorno de negocios. Las nuevas regulaciones en la aprobación aduanal pueden demorar la oferta de insumos, incrementar la carga administrativa y requerir que las empresas inviertan en nuevos procedimientos. Por lo general, los costos de transacción se incrementan y el entorno comercial se puede ver alterado en formas que son más nocivas para los negocios de lo que podría haber sido el ataque terrorista en sí. Por ejemplo, las regulaciones más estrictas y las crecientes medidas de seguridad en Estados Unidos después del 11 de septiembre han generado grandes pérdidas en el comercio y el turismo a través de la frontera. Además, “las escuelas de negocios europeas se han beneficiado debido a las restricciones más rígidas sobre las inscripciones de estudiantes internacionales en Estados Unidos.”²⁷

Desde una perspectiva global, estos efectos están presentes para muchas empresas, incluyendo aquellas que están geográficamente distantes de cualquier ubicación afectada de manera directa por el terrorismo. El entorno actual del comercio global implica incontables interacciones con clientes y distribuidores; los productos y las empresas a menudo dependen de redes enteras de diversos proveedores. Esa exposición a una variedad de actores hace a las empresas vulnerables a los acontecimientos que tienen lugar cerca o a distancia. Incluso las empresas que se percibe que tienen poca participación internacional pueden depender de bienes importados y, por consiguiente, tienen riesgo de escasez o demoras de insumos si las economías extranjeras están desorganizadas.

En la secuela de un acontecimiento terrorista, se debe resarcir el daño físico, mejorar los arreglos de seguridad y reevaluar las primas de riesgo. Con el fin de hacer esto en forma eficaz, una empresa debe establecer sus prioridades, cuantificar su riesgo y trazar escenarios de respuesta antes de un ataque real. Es importante observar que en el entorno global actual, las empresas deben aspirar a algo más que su supervivencia. En lugar de eso, los negocios deben ofrecerles una continuidad asegurada a los grupos de interés. La flexibilidad para soportar un impacto, así como la continuidad de las relaciones de negocios existentes, deben ser las metas principales de cualquier empresa global. Además de ser económicamente necesaria, la actividad de negocios persistente es un paso importante para negarle sus metas a los terroristas.²⁸ La figura 5.5 muestra un modelo de preparación corporativa para un ataque terrorista.

Existen varios obstáculos para que una estrategia corporativa mitigue el terrorismo. El primero es un error frecuente de la gerencia global: los gerentes de subsidiarias extranjeras pueden desviar todas las preocupaciones por el terrorismo a las oficinas corporativas. Al mismo tiempo, los ejecutivos en dichas oficinas enmarcan al terrorismo sólo en términos locales y buscan a los gerentes locales para que aborden las posibles repercusiones. Como resultado, los costos en los que se incurre debido a las crecientes

FIGURA 5.5 Un modelo de preparación corporativa para el terrorismo



medidas precautorias no se pueden sufragar en forma eficiente a nivel de toda la empresa y a ellos puede seguir el cierre en masa de las operaciones internacionales.

Además, el riesgo terrorista es difícil de evaluar en una economía global integrada. Si las cadenas de suministro son complejas y multinacionales, los efectos del terrorismo se pueden difundir por todo el mundo desde un foco inicialmente local. Para la mayoría de las empresas, los costos de prevenir el terrorismo son difíciles de cuantificar y todavía más difíciles de justificar ante los grupos de interés clave. En una era en la cual los mandatos de la Ley Sarbanes-Oxley (vea la siguiente sección sobre el ejercicio del poder corporativo) están tensionando los presupuestos corporativos, los altos directivos ofrecen un bono mayor por cumplir con los indicadores del desempeño financiero que por abordar vagos riesgos políticos.

Una consideración importante es que la evaluación individual de la vulnerabilidad cambia basándose en la información, la experiencia y la percepción individuales de los acontecimientos. A lo largo del tiempo, estas impresiones cambian, resultando en decisiones administrativas potencialmente imperfectas. Irónicamente, mientras más grande es la tragedia, más probable es que las personas la desestimen como una aberración una vez que se restaura la confianza y se reanudan las actividades normales. El resultado es la difundida subestimación de la probabilidad de futuros incidentes. Por consiguiente, los gerentes se sienten tentados a descansar cómodamente en la creencia de que ningún ataque futuro afectará a su empresa ni tendrá repercusiones para ellos.

A lo largo del tiempo, el terrorismo influirá cada vez más en la evaluación y selección de los mercados. Por ejemplo, hasta ahora las naciones en desarrollo han demostrado ser las más vulnerables a las depresiones económicas y del consumo después de acontecimientos terroristas.

En un mundo desbocado, los gerentes de marketing son la respuesta directa a la desorganización de los negocios. Aunque tal vez todas las áreas corporativas se vean afectadas por la actividad terrorista, es probable que el terreno del marketing, que constituye un enlace clave con el mundo fuera de la empresa, se encuentre bajo una mayor presión. Las empresas tratan específicamente con las actividades de la oferta y la demanda que los terroristas pretenden destruir y, por consiguiente, están más expuestas al riesgo. Encontrar nuevas vías de distribución y logística en caso de un ataque, responder con estrategias de fijación de precios a las perturbaciones y comunicarles la posición de la empresa a compradores y proveedores son todas actividades de marketing.²⁹

En algunos casos, las empresas pueden optar por trabajar con los segmentos de clientes menos sensibles al terrorismo. Por ejemplo, en los meses que siguieron al 11 de septiembre, las empresas en la industria hotelera enfocaron sus esfuerzos de ventas en negocios regionales, más que nacionales o internacionales. Frecuentemente se percibe que las ventas son más seguras en mercados domésticos y, por consiguiente, familiares. Pero como estrategia a largo plazo, esto es muy difícil en un mundo cada vez más globalizado.

Las empresas tienden a tener una mejor comprensión de la mutua dependencia corporativa, que es tan importante para una planeación efectiva. Por ejemplo, cuando determinan la necesidad urgente de insumos específicos, las empresas no sólo buscan la fuente de dichos insumos. También son capaces de analizar las relaciones y las redes existentes e idear incentivos para asegurar que el proveedor realmente le proporcione los bienes y servicios a la empresa. Las empresas pueden utilizar sesiones de práctica y simulaciones para desarrollar expectativas acerca de los efectos a largo plazo y ver si el sistema funciona como se ha planeado. De lo contrario, un plan es semejante a identificar la ubicación de las gasolineras como el remedio principal para una escasez de combustible sin tener en mente que las gasolineras necesitan que las reabastezcan para permanecer abiertas y necesitan estar dispuestas a proporcionar la gasolina para un cliente que llega.

Del lado de la oferta, las empresas administran la comunicación con clientes y proveedores, idean campañas para presentar la información, ofrecen una guía y resuelven los malentendidos. Las empresas son expertas que implementan los pasos para abordar desequilibrios y crear nuevos incentivos cambiando precios, empaques o tamaños. Los bienes o servicios cuyo precio se ve poderosamente afectado por los flujos de información cambiantes y las percepciones del riesgo son más susceptibles a las consecuencias indirectas del terrorismo. Un ejemplo es la cobertura de seguros. Las amenazas terroris-

tas reales o percibidas tienden a crear una presión ascendente sobre la fijación de precios de ofertas particularmente vulnerables. Los precios también pueden experimentar cierta “pegajosidad”; es decir, ante la imposibilidad de predecir la incidencia del terrorismo o sus efectos indirectos, una vez que aumentan, los precios no se pueden reducir. A la inversa, las empresas en ciertas industrias pueden sentir una presión para reducir los precios con el fin de inducir a los compradores reacios a mantener o incrementar sus actividades de compra.

Mediante sus acciones, las empresas pueden invertir una debilidad emergente en la demanda, reunir respuestas conjuntas y evitar consecuencias no buscadas. Con su comprensión de las repercusiones a largo plazo del terrorismo, las empresas también pueden ser útiles en la formulación de estrategias corporativas alternas, por ejemplo, el cambio de una expansión del mercado basada en la inversión a una basada en las exportaciones.

Las empresas han puesto un mayor énfasis en las consideraciones del riesgo terrorista cuando eligen cómo ingresar a mercados extranjeros. Durante el siglo xx, la inversión extranjera directa (IED) era el enfoque preferido. Pero el terrorismo ha cambiado la balanza. Ahora son muchas más las empresas que favorecen el ingreso por medio de la exportación, que permite una cobertura amplia y rápida de los mercados mundiales, reduce la dependencia de instalaciones físicas altamente visibles y ofrece mucha flexibilidad para hacer ajustes rápidos. En términos de las economías de escala y los costos de transacción, la IED por lo general es superior, pero se juzga que los riesgos de exportación son más bajos. Los mercados tienden a castigar más duramente el fracaso y a recompensar menos el éxito, lo que hace que las estrategias que minimizan el riesgo sean más efectivas.³⁰

Todas las regiones del mundo son más o menos vulnerables y la mayoría de los ataques está dirigida a los negocios y a la infraestructura relacionada. El combate al terrorismo requiere tomar decisiones y adoptar conductas que apoyan la vigilancia y el desarrollo de estrategias apropiadas. Los gerentes que no se preparan corren el riesgo de tener un desempeño más débil o incluso de perder la empresa. A pesar de que ya no podemos elegir la opción de costo más bajo, 10 años después del 11 de septiembre las empresas están más conscientes, menos expuestas y vulnerables al riesgo del terrorismo. Pero en los próximos 10 años viene la tarea realmente importante: ¿qué podemos y debemos hacer de manera individual y colectiva para reducir las causas del terrorismo?

Los continuos esfuerzos de las empresas para comprender los aspectos culturales también son muy útiles para idear una terminología y un aliento persuasivo. Los estudios nos dicen que hay importantes diferencias culturales entre las naciones e incluso dentro de ellas. El marketing internacional, por medio de sus enlaces a través de bienes, servicios, ideas y comunicaciones, puede lograr importantes asimilaciones de los sistemas de valores. Las empresas saben que la cultura y los valores se aprenden, que no se implantan genéticamente. A medida que las experiencias de la vida se vuelven más internacionales y similares, sucede lo mismo con los valores. Por consiguiente, cada vez que el marketing internacional forja un nuevo vínculo en el pensamiento y prevé nuevos intercambios de bienes o servicios, se hace un nuevo progreso para modelar una mayor comunidad global en los valores. Bien podría ser que su capacidad para alinear los valores globales y la mayor tranquilidad de los países, las empresas y las personas para construir puentes entre ellos tarde o temprano se pueda convertir en la mayor aportación del marketing internacional.³¹

ASPECTOS ÉTICOS

El ejercicio del poder corporativo, la responsabilidad, los derechos de propiedad intelectual y la corrupción caen todos bajo las obligaciones éticas de las empresas multinacionales de nuestros días. Seguir la ruta ética en los tratos de negocios a largo plazo es, en muchas formas, una tarea difícil. Históricamente, la respuesta ha dependido del entorno y los resultados. Por ejemplo, las fábricas textiles en Estados Unidos violaron flagrantemente las normas actuales de los derechos de los trabajadores (incluyendo salarios de vida, horas de trabajo máximas semanales y condiciones de trabajo seguras). Sin embargo, hicieron mucho para impulsar la industrialización de Estados Unidos. Hubo un incendio en una de esas fábricas en Nueva York, en el cual murieron 146 trabajadores debido a que los dueños habían cerrado todas las salidas, que despertó

impulsos de seguridad de los sindicatos estadounidenses. De manera similar, el conflicto del crédito que inició en Estados Unidos en 2007 generó un debate público a nivel global y una legislación que estableció nuevas normas para vigilar las prácticas de préstamo y bancarias.

Hoy, un aspecto relacionado con la ética corporativa es la división entre el “primer mundo” y los países menos desarrollados. ¿Las economías emergentes deberían seguir el mismo camino recorrido por Estados Unidos y Europa en su historia industrial? ¿Las naciones desarrolladas deberían ayudarlas u obligarlas a evitar los contratiempos de la experiencia occidental e industrializarse bajo los estándares modernos más estrictos? La pregunta clave permanece: ¿Quién se hará cargo del costo?

Las restricciones pueden obstaculizar el progreso al frenar excesivamente con requerimientos éticos las prácticas de negocios. Además, las prácticas corporativas distan mucho de ser perfectas en los países más avanzados del mundo. Algunos incluso afirman que un enfoque en la ética es un mero disfraz para el proteccionismo. Finalmente, la globalización plantea un problema interesante: cuando invierten en el extranjero, ¿se debería permitir que las empresas de un país desarrollado con normas estrictas utilizaran a su favor los principios locales más relajados?

Las siguientes secciones pueden proyectar alguna luz sobre la naturaleza, el enfoque y las preocupaciones actuales de la dimensión ética en los negocios en el extranjero.

Gobierno corporativo y responsabilidad

Las relaciones entre los grupos de interés que determinan y controlan la dirección y el desempeño de una organización constituyen el **gobierno corporativo**.³² Se debe establecer un sistema de gobierno corporativo para asegurar que se tomen las decisiones que beneficien a todos los grupos de interés. La estructura, la conducta y los métodos utilizados en la evaluación de la conducta varían considerablemente entre los países. Sin embargo, los elementos clave del gobierno corporativo siguen siendo la transparencia de las operaciones de una empresa, sus resultados financieros y los principios mediante los cuales mide sus ventas, gastos, activos y pasivos.

Para algunos, el objetivo dominante del gobierno corporativo es optimizar las utilidades para los accionistas a lo largo del tiempo. Con este fin, las buenas prácticas del gobierno corporativo enfocan la atención del consejo de administración en estrategias que aseguran el crecimiento corporativo e incrementan el valor del capital. Además, las estructuras del gobierno corporativo protegen por lo general los derechos de los accionistas y aseguran su trato equitativo, tienen prevista la divulgación oportuna y exacta de los asuntos materiales de la empresa y aseguran la responsabilidad del consejo de administración ante la empresa y sus grupos de interés.

Otros interpretan el gobierno corporativo como el trato con grupos de interés (empleados, clientes, bancos, etcétera) que resultan afectados por las decisiones corporativas. Para ellos, los proveedores de capital son como grupos de electores a quienes se debe satisfacer.

La separación de la propiedad de la administración, así como los diversos puntos de vista culturales sobre la identidad y la importancia de los grupos de interés, afectan al gobierno corporativo y conducen a diferentes prácticas entre países, economías y culturas. La figura 5.6 ilustra las variantes de las estructuras del gobierno corporativo clasificadas por régimen y propiedad. Los principales factores que impulsan los principios y prácticas del gobierno corporativo global son el desarrollo del mercado financiero, el grado de separación entre administración y propiedad, y la transparencia.

Los defensores de un régimen basado en el mercado hacen hincapié en el beneficio de las fuerzas que resultan de la interacción de la oferta y la demanda. Las señales del precio ajustan las actividades en lugar de la intervención del gobierno y crean un entorno de respeto para la rentabilidad y la propiedad privada. A cambio de la oportunidad de obtener utilidades, los inversionistas asignan los recursos a los usos más productivos y eficientes. Sin embargo, para que tengan lugar esas asignaciones debe existir confianza entre los gerentes y los inversionistas. A cambio de sus ingresos financieros, los gerentes deben ofrecer sus mejores esfuerzos a los accionistas para asegurar las ganancias sobre el capital proporcionado.

FIGURA 5.6 Regímenes de gobierno corporativo

Base del régimen	Características	Ejemplos
Basado en el mercado	Mercados de capital eficientes; propiedad dispersa	Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia
Basado en la familia	La administración y la propiedad se combinan; familia/accionistas mayoritarios y minoritarios	Hong Kong, Indonesia, Malasia, Singapur, Taiwán, Francia
Basado en el banco	El gobierno influye en los préstamos bancarios; falta de transparencia; control familiar	Corea, Alemania
Afiliado al gobierno	Propiedad estatal de la empresa; falta de transparencia; no hay influencia de la minoría	China, Rusia

FUENTE: Basada en J. Tsui y T. Shieh, "Corporate Governance in Emerging Markets: An Asian Perspective", en *International Finance and Accounting Handbook*, tercera edición, Frederick D. S. Choi, editor (Hoboken, NJ: Wiley, 2004), 244-246.

En este sentido, se puede considerar a los gerentes como si vendieran su virtud corporativa, su visión y la oportunidad de una ganancia económica para los inversionistas potenciales. Por consiguiente, es vital para ellos que se elimine el soborno, la corrupción y la opacidad, permitiendo que se forjen relaciones de confianza y compromiso entre las empresas y las fuentes de dinero.³³ Esto tiene una mayor importancia a medida que la inversión se globaliza. La transparencia debe reinar no sólo dentro de un país, sino también a través de las fronteras hasta los socios de negocios extranjeros.

A medida que las empresas se vuelven cada vez más multinacionales, los gobiernos responden incrementando la cooperación global para lograr los mismos principios de leyes fiscales y ética corporativa entre las naciones. Esto sirve para eliminar lentamente los problemas de impuestos, como la variación de ingresos entre países con impuestos altos o bajos, o la protección del ingreso contra los impuestos reteniendo las utilidades en los llamados paraísos fiscales.

Además de la responsabilidad con grupos de interés, a menudo se espera que las corporaciones cumplan con ciertas obligaciones y muestren una conducta consciente hacia las sociedades en donde operan. Esas obligaciones incluyen seguridad y eficiencia ambiental, condiciones de trabajo y salarios razonables, y preocupación por los despidos, el cuidado de la salud y el de la familia. La Unión Europea se ha adelantado a la mayor parte del mundo tanto en aceptación cultural hacia esos programas como hacia

EL MERCADO INTERNACIONAL


5.5

¿La contaminación importa?

El desarrollo económico en China ha traído numerosos beneficios, como un incremento en el PIB y en los niveles de bienestar popular. Sin embargo, también ha generado cambios ambientales significativos. Para impulsar su rápida industrialización, China consume cantidades inauditas de carbón a medida que construye nuevas fábricas y plantas de energía. Se ha convertido en el segundo emisor de gases de efecto invernadero a nivel mundial; en los próximos diez años, se espera que incluso supere a Estados Unidos, que tiene el primer lugar.

Ésta podría parecer solamente una preocupación para el gobierno chino y las agencias internacionales de protección ambiental. Sin embargo, a últimas fechas la destrucción del ecosistema de China también se ha convertido en una amenaza para las corporaciones multinacionales. Una falta de leyes de transparencia y acceso a la información ambiental ha causado inestabilidad en la fuerza de trabajo local. Esto, a su vez, crea incertidumbre acerca del futuro e incrementa el riesgo que enfrenta cualquier empresa multinacional que desea ingresar a un mercado en desarrollo. Los recientes acontecimientos en la provincia de Shanxi, en el norte de China, son un ejemplo de esto.



© AP Images/Kim Cheung, File

Estudiantes protestando contra Foxconn, conocida por su contaminación del aire y el agua, en su planta Apple en Taiyuan.

En 2004 y 2005, Taiyuan, la capital de la provincia de Shanxi, ofreció incentivos a los fabricantes de electrónica para que ubicaran allí sus instalaciones de producción cuando las empresas empezaron a buscar costos más bajos en las provincias en el interior. Entre las empresas que se mudaron a Taiyuan está Foxconn, uno de los proveedores de componentes para iPhone e iPads de Apple. Los grupos ambientalistas han acusado a Foxconn y a varias empresas globales con fábricas en Taiyuan no sólo de emitir al aire sustancias peligrosas, sino también de descargar productos químicos nocivos en los sistemas de agua locales. La contaminación de las vías fluviales, a su vez, amenaza tanto la salud como el estilo de vida de los agricultores locales: los cultivos que crecen con una irrigación contaminada son de tamaño y calidad inferiores al estándar.

Mientras tanto, los funcionarios locales aceptan sobornos para pasar por alto las faltas de las industrias

contaminantes con tal de fomentar el crecimiento económico. Esa laxitud de su parte se podría considerar como una oportunidad para que las empresas extranjeras utilizaran los recursos y la mano de obra barata de China sin los límites y costos de la protección ambiental. Sin embargo, los empleados y los habitantes locales se niegan a aceptar estas condiciones. En mayo de 2011, un incendio causado por una acumulación de polvo inflamable en la fábrica de Foxconn donde se ensamblan los iPad mató a tres trabajadores. Una vez desafiada por los grupos de empleados a causa de sus condiciones de trabajo, Foxconn debe evitar poner en apuros a Apple, su cliente principal.

Una empresa multinacional debe administrar con cuidado su cadena de suministro para evitar una mancha en su marca y arriesgar la continuidad de las operaciones. Si los intereses locales son capaces de manipular las regulaciones, fácilmente se podría cerrar una instalación de producción multinacional. Un cambio repentino en las características o en la implementación de las leyes podría amenazar toda la estructura de suministro de una empresa internacional, en particular si sus subsidiarias dependen unas de otras para sus recursos e insumos.

Por tanto, ¿es necesario que una corporación internacional llegue a China con normas ambientales más estrictas que las chinas? ¿Una empresa debería adoptar la cultura local (incluyendo el soborno) para estar mejor sintonizada con las costumbres locales? Aun con el apoyo del gobierno, las corporaciones son vulnerables a las preocupaciones de otros grupos de interés.

FUENTES: Kathrin Hille y Leslie Hook, "Chinese Electronics Makers Fail to Keep It Clean", *Financial Times*, 31 de agosto de 2011; Emily Rauhala, "The Richests Reds in China", *Times*, 4 de abril de 2008, <http://www.time.com/tine/world/article/0,8599,1728126,00.html>, acceso el 20 de febrero de 2012; y Cindy Sui, "China's Economic Development Creating Dire Consequences on Environment".

su implementación real. En 1955, el presidente de la Comisión Europea se unió con las principales empresas europeas para fundar CSR Europe, una red de negocios orientada a ayudar a las empresas a integrar la responsabilidad social corporativa en las prácticas de negocios cotidianas. La sección *El mercado internacional 5.5* describe cómo las preocupaciones ambientales a menudo son importantes no sólo por razones éticas, sino también prácticas.

Propiedad intelectual

El desarrollo de nuevas técnicas o productos puede ser una actividad lucrativa, abriendo la puerta a diversos beneficios, como una base de clientes más grande, una creciente participación de mercado o una reducción en los costos de producción. Sin embargo, la innovación también es un proceso vulnerable. Las estadísticas concernientes a las tasas de supervivencia de los nuevos negocios varían de una fuente a otra; sin embargo, la probabilidad de que una nueva empresa fracase en los tres primeros años de su existencia puede ser de hasta 85%.³⁴ Así, es importante que una empresa pueda recuperar sus inversiones en nuevos productos, incluidos sus costos de investigación y desarrollo. Sin embargo, los competidores pueden hacer que esto sea más difícil si pueden copiar la innovación, reduciendo la participación de mercado de sus propietarios y su capacidad

para generar utilidades. Por último, debido a que los “imitadores” a menudo tratan de derrotar a la empresa innovadora mediante precios más bajos, acaban produciendo productos inferiores.

El término **propiedad intelectual (PI)** se refiere a un derecho legal exclusivo de utilizar una idea, conocimiento o invento. El objeto de esas reclamaciones debe ser un producto de la mente, una forma de propiedad intangible pero potencialmente rentable. En el pasado, las leyes de propiedad intelectual solían ser territoriales, lo que significa que el registro y la ejecución de los derechos de cierto conocimiento se debían proseguir por separado en cada país. Sin embargo, las leyes de la PI se han vuelto cada vez más armonizadas entre las naciones. El *Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de la Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio* (TRIPS, por sus siglas en inglés) de la OMC fue un paso significativo en esta dirección. Adoptado en 1994, introdujo por primera vez la ley de la propiedad intelectual en el sistema comercial internacional; se incluían estándares mínimos para derechos de autor (*copyrights*), denominaciones de origen geográfico, diseños industriales, marcas registradas e incluso secretos comerciales. A diferencia de otros convenios internacionales sobre el tema, el TRIPS tiene poderosos mecanismos de ejecución (como sanciones comerciales) a su disposición. Sus requerimientos se aplican igualmente a todos los estados miembros de la OMC, pero a los países en desarrollo se les concede más tiempo para implementar los cambios necesarios. Sin embargo, frecuentemente se debate la justicia de esta ley para las naciones en desarrollo, que no tienen suficiente capacidad para proteger las patentes.

La propiedad intelectual es una preocupación clave para varias industrias. Durante varios años, la Unión Europea había luchado por llegar a un consenso acerca de las leyes sobre derechos de autor de la música en línea, algo que finalmente pudo lograr en 2008. Hasta ese punto, los derechos de la música se vendían por separado en cada país europeo, impidiendo efectivamente que los minoristas de música en línea, como iTunes, establecieran una sola tienda para toda Europa. En vez de eso, debían obtenerse licencias separadas en cada estado miembro, obligando a iTunes a efectuar considerables ajustes para cada mercado en Europa. El cambio en las regulaciones eliminó un obstáculo importante para la expansión de iTunes. No todos ven con optimismo la posibilidad de un mercado de música paneuropeo. Algunos artistas han protestado diciendo que la venta de derechos de música en toda la Unión Europea podría reducir sus regalías. Han amenazado con boicotear la reforma negándose a permitir que se ejecute su música. Más de 220 cantantes, músicos y compositores, incluyendo a Sade, Julio Iglesias y Mark Knopfler, han firmado una petición declarando que las licencias de música paneuropeas sofocarán la creatividad.³⁵

Otro aspecto con una mayor carga ética para quienes velan por los derechos de propiedad intelectual es la disponibilidad de medicamentos. Muchas vacunas y medicamentos que salvan vidas fueron desarrollados inicialmente por empresas privadas, como la triple terapia para tratar el SIDA o el Tamiflu (el único medicamento para combatir el virus de la gripe aviar). De manera que el problema es si una corporación debería retener todos los derechos para fabricar el medicamento incluso en épocas en que su oferta no puede satisfacer la demanda mundial o cuando sus precios son demasiado altos para aquellos que necesitan su producto. La mayoría de las leyes de patentes permite, durante un tiempo limitado, que una corporación se rehúse a fabricar versiones genéricas de su producto. Esto le otorga el beneficio de monopolizar un bien indispensable.

Se ha criticado a las corporaciones multinacionales por ejercer este derecho, en particular en el caso del tratamiento del SIDA, debido a las condiciones económicas de la mayoría de quienes lo padecen. Cipla, la tercera empresa de medicamentos de India, es uno de los muchos productores del tercer mundo que ha ofrecido producir el tratamiento y venderlo a un “precio humanitario”, significativamente más bajo que el negociado por las Naciones Unidas para los países africanos. Sin embargo, tres grandes multinacionales (una inglesa, una alemana y una estadounidense) tienen las patentes de los medicamentos involucrados. En Sudáfrica, el país con el mayor número de infecciones de VIH, las empresas han presentado demandas contra los productores locales de versiones genéricas del tratamiento. Sin embargo, en vista de la creciente indignación pública, se

vieron obligadas a abandonar su causa con el fin de liberarse de lo que se había convertido en un gran problema de relaciones públicas. Un representante no identificado de una empresa de medicamentos hizo la siguiente declaración: “Las personas me preguntan cómo pudimos ser tan estúpidos como para demandar a Nelson Mandela?”³⁶

Soborno y corrupción

En muchos países, los pagos o favores son algo cotidiano y se espera una “lubricación de las ruedas” a cambio de los servicios del gobierno. En el pasado, muchas empresas estadounidenses que hacían negocios en el ámbito internacional pagaban sobornos o hacían favores a los funcionarios extranjeros con el fin de obtener contratos. En la década de 1970, surgieron importantes debates nacionales por esas prácticas de negocios bajo el argumento de que las empresas estadounidenses deberían proporcionar un liderazgo ético y moral, y que los contratos ganados por medio de sobornos no reflejaban una actividad de mercado competitiva. Como resultado, en 1977 se aprobó la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, por sus siglas en inglés), declarando ilegal que las empresas estadounidenses sobornaran a funcionarios extranjeros para propósitos de negocios.

Varias empresas de Estados Unidos se han quejado acerca de esta ley argumentando que obstaculiza sus esfuerzos para competir contra empresas de países que no cuentan con leyes antisoborno. Una investigación a fondo apoya esta reclamación, ya que en los años posteriores al anuncio de la ley, la actividad de negocios en aquellos países en los cuales los funcionarios del gobierno recibían sobornos rutinariamente disminuyó de forma significativa.³⁷ Es un problema de ética contra necesidades prácticas, y hasta cierto grado, de las cantidades involucradas. Por ejemplo, podría ser difícil trazar la línea entre ofrecer una generosa propina y pagar un soborno con el fin de apresurar una transacción de negocios. Numerosos gerentes de negocios argumentan que un país no debería aplicar sus principios morales a otras sociedades y culturas en las cuales el soborno y la corrupción son endémicos. Si van a competir en el ámbito internacional, dicen, deben estar en libertad de utilizar los métodos de competencia más comunes en el país anfitrión. La enorme competencia obliga a las empresas a encontrar cualquier ventaja posible para obtener un contrato, en particular en industrias que enfrentan mercados limitados o incluso en contracción.

Por otra parte, es difícil imaginar la aplicación de diferentes normas a la gerencia y a las empresas dependiendo de si hacen negocios en el extranjero o en su propio país. Además, los sobornos pueden abrir el camino a un desempeño de mala calidad y a normas morales relajadas entre los gerentes y empleados, y esto puede resultar en una difusión de prácticas de negocios no éticas. El soborno sin restricciones podría derivar en la búsqueda de cómo sobornar mejor, en lugar de cómo producir y vender mejor.

El gerente internacional debe distinguir cuidadosamente entre las formas razonables de hacer negocios a nivel internacional, incluyendo el acatamiento de las expectativas extranjeras, el franco soborno y la corrupción. Para ayudar al gerente en esta tarea, se hicieron enmiendas a la Ley de Comercio de 1988 para aclarar la aplicabilidad de la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero. Estas enmiendas especifican cuándo se espera que un gerente se entere de la violación de la ley y se hace una distinción entre la facilitación de las acciones gubernamentales rutinarias y las decisiones políticas gubernamentales. Las acciones rutinarias conciernen a aspectos como obtener permisos y licencias, procesar documentos gubernamentales, como visas y órdenes de trabajo, proporcionar servicio de correos y teléfono, y embarcar y desembarcar la carga. Las decisiones políticas se refieren principalmente a situaciones en las cuales está en juego obtener y retener contratos. Un investigador diferencia entre **lubricación funcional** y codicia individual. En torno a la lubricación funcional, señala las características de los “pagos exprés” que se cobran en muchos países: la cantidad es pequeña, estandarizada y no se da directamente al funcionario, sino que pasa por otros involucrados en el procesamiento de los documentos. El servicio exprés está disponible para todos, con muy pocas excepciones. En contraste, en el proceso impulsado por la “codicia individual”, la cantidad depende del funcionario en lo individual y es para uso personal del funcionario.³⁸

Aunque la facilitación de las acciones rutinarias no está prohibida, influir ilegalmente en decisiones políticas puede resultar en la imposición de severas multas y sanciones.

El problema de la prevención global del soborno ha cobrado un nuevo ímpetu. En 1995, la Organización de Estados Americanos, OEA (www.oas.org), condenó oficialmente el soborno. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (www.oecd.org), emitió una Recomendación para Seguir Combatiendo el Cohecho de Funcionarios Públicos Extranjeros para marcar el décimo aniversario de la entrada en vigor de su Convención Anticohecho. Continuando con sus esfuerzos previos, cambia las regulaciones del soborno entre sus países miembros no sólo para prohibir la deducción de impuestos de pagos inapropiados, sino para prohibir totalmente esos pagos; la OCDE ahora proporciona pautas para las buenas prácticas corporativas a fin de combatir el soborno.³⁹ De manera similar, la OMC ha decidido por primera vez considerar la inclusión de las reglas de soborno. Gran parte de este progreso se puede atribuir al trabajo realizado por Transparencia Internacional (TI). Esta organización sin fines de lucro publica información acerca de la percepción de la corrupción en los países en todo el mundo. Además, TI también mide los niveles percibidos de corrupción del sector público, como se muestra en la figura 5.7.

La *Ley Sarbanes-Oxley* de 2002 tiene el propósito de proteger a los inversionistas mejorando la exactitud y confiabilidad de las divulgaciones corporativas. La ley cubre aspectos como responsabilidad corporativa, transparencia financiera y omisión contable. Las principales cláusulas incluyen la certificación de reportes financieros por parte de los presidentes ejecutivos (CEO) y los directores ejecutivos de finanzas (CFO), además de un requerimiento para que las empresas que cotizan en bolsas de valores proporcionen reportes anuales sobre la confiabilidad de sus estructuras de reportes financieros internos. Este fue un cambio muy importante para las leyes de seguridad de Estados Unidos.

Existen preguntas acerca de la eficacia de la ley y el balance costo-beneficio de su cumplimiento. Algunos estiman que el costo de ser una empresa que cotiza en bolsa se pasó de 1.3 millones a 2.5 millones de dólares en el transcurso de pocos meses después de la promulgación de la ley. Los líderes de negocios también han expresado preocupaciones por la divulgación de demasiada información a la competencia.⁴⁰

La ley parece ser eficaz para cambiar la forma en que operan las empresas en el mundo en desarrollo, un efecto secundario afortunado e inesperado de una ley orientada a las relaciones de negocios domésticas. Al requerir que los directores corporativos y los presidentes ejecutivos (CEO) certifiquen personalmente los controles internos de sus

FIGURA 5.7 Índice de percepción de la corrupción 2010*

Menos corrupto			Más corrupto		
Rango	País	Calificación del IPC	Rango	País	Calificación del IPC
1	Dinamarca	9.3	178	Somalia	1.1
1	Nueva Zelanda	9.3	176	Myanmar	1.4
1	Singapur	9.3	176	Afganistán	1.4
4	Finlandia	9.2	175	Iraq	1.5
4	Suecia	9.2	172	Uzbekistán	1.6
6	Canadá	8.9	172	Turkmenistán	1.6
7	Holanda	8.8	172	Sudán	1.6
8	Australia	8.7	171	Chad	1.7
8	Suiza	8.7	170	Burundi	1.8
10	Noruega	8.6	168	Guinea Ecuatorial	1.9

*La calificación del Índice de Percepción de la Corrupción de un país muestra el grado de corrupción percibido por las personas de negocios y los analistas del país. Las posibles calificaciones van de 10 (muy limpio) a 0 (altamente corrupto). Los 10 países menos corruptos y los 10 más corruptos se muestran junto con sus clasificaciones mundiales y sus calificaciones del IPC.

FUENTE: Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2010* (Universidad de Passau, Alemania: Transparency International), www.transparency.org, acceso el 3 de agosto de 2011.

empresas, y al hacer ilegal que los ejecutivos proporcionen falsas certificaciones, la ley condujo de manera inesperada al surgimiento de toda una industria de auditores globales del cumplimiento. Esos auditores son efectivos para encontrar a los “intermediarios extranjeros” que ayudan a las empresas a ignorar la Ley sobre Prácticas de Corrupción en el Extranjero de 1977 (que prohíbe los pagos a funcionarios extranjeros). Esto ha resultado en un marcado incremento en el número de empresas que están limpiando sus procedimientos en el extranjero y reportando ellas mismas los pagos ilegales en el extranjero.

Estados Unidos no es el único país con leyes estrictas contra las prácticas corruptas en el extranjero. En 2010, el Parlamento del Reino Unido aprobó la Ley de Reforma Antisoborno, una ley aún más estricta que extiende la responsabilidad a las organizaciones que no tienen programas adecuados para impedir el soborno. Las empresas que operan en el Reino Unido ahora necesitan asegurarse de que sus programas contra el soborno sean lo bastante rigurosos para impedir una exposición a la responsabilidad legal.⁴¹

Un aspecto fundamental para las empresas internacionales es el de las normas generales de conducta y ética. Cada vez más, surgen preocupaciones públicas acerca de aspectos como el calentamiento global, la contaminación y la conducta moral. Lo que se puede desaprobado o incluso ser ilegal en una nación puede ser habitual, o al menos aceptable, en otras. Por ejemplo, la reducción de los bosques tropicales brasileños puede ser aceptable para el gobierno de Brasil, pero los científicos, los consumidores preocupados y los ambientalistas pueden objetar vehementemente debido al efecto del calentamiento global y otros cambios climáticos. La exportación de tabaco de Estados Unidos puede ser legal, pero resulta en acusaciones de exportar la muerte a las naciones en desarrollo. China puede emplear la mano de obra de prisioneros en la producción de artículos para exportación, pero la ley de Estados Unidos prohíbe la importación de esos productos. México puede permitir utilizar bajos estándares de seguridad para los trabajadores, pero los compradores de productos mexicanos pueden objetar los peligros resultantes. En el área de la conducta moral, las empresas no sólo están cada vez más sujetas a las reglas del gobierno, también son responsabilizadas por el público en general. Por ejemplo, aspectos como el trabajo infantil, los bajos salarios o el funcionamiento de fábricas en las que se explota a los trabajadores los plantean personas interesadas y se los comunican a los clientes. Entonces las empresas se pueden ver sujetas al desprecio público, los boicots de los consumidores y el escrutinio de los inversionistas si se considera que sus acciones son reprobables, y corren el riesgo de perder mucho más dinero del que ganaron dedicándose a esas prácticas.

Un desarrollo importante en Europa, en particular en Alemania, es un esfuerzo para volver al concepto de *ehrbarer Kaufmann* (comerciante honorable). Ese concepto, que surgió en el siglo XVI, se enfoca en mantener esfuerzos comerciales internacionales exitosos con personas distantes y a menudo desconocidas. Los requerimientos clave son una buena comprensión de otras culturas, investigación dedicada y planeación de oportunidades (nadie se podría permitir el lujo de que un barco regresara a casa vacío), así como una escrupulosa honestidad para que siempre exista la posibilidad de regresar en busca de más negocios. Con el comerciante honorable no hay lugar para el soborno y la corrupción.

RESUMEN

El entorno político y legal en el país de origen, el entorno en el país anfitrión, así como las leyes y convenios que gobiernan las relaciones entre las naciones son importantes para la empresa internacional. Para hacer negocios exitosos en el extranjero, es necesario cumplir con ellos. Esas leyes pueden controlar de manera directa o indirecta las exportaciones y las importaciones, y también pueden regular la conducta de negocios internacional de las empresas, en particular en las áreas de boicots, antimonopolio, corrupción y ética.

Para evitar los problemas que pueden resultar de los cambios en el entorno político y legal, una empresa internacional debe anticipar los cambios y desarrollar estrategias para enfrentarse a ellos. Siempre que sea posible, el gerente debe evitar que lo tomen por sorpresa y, por consiguiente, no debe permitir que los acontecimientos controlen las decisiones de negocios.

En ocasiones, la empresa internacional se puede encontrar atrapada en un conflicto entre las leyes del país de origen y del país anfitrión. En esos casos, la empresa necesita entablar un diálogo con los gobiernos para buscar una solución de avenencia. En forma alterna, los gerentes pueden alentar a su gobierno para que entable negociaciones de gobierno a gobierno para dirimir la disputa. Al demostrar el volumen de negocios que está en juego y el empleo que se podría perder debido a esas disputas gubernamentales, a menudo es posible motivar a los negociadores del gobierno para que presionen por una conciliación de esas dificultades. Por último, las empresas pueden buscar la respuesta en los tribunales. Sin embargo, una acción legal internacional puede ser muy lenta, e incluso si resulta en un juicio favorable para la empresa, tal vez el gobierno en contra del cual se pronunció el juicio no se apegue a él.

En el análisis final, una empresa que hace negocios en el ámbito internacional está sujeta a los caprichos de los cambios políticos y legales que pueden llevarla a perder negocios. Lo mejor que puede hacer el gerente es estar consciente de las influencias y leyes políticas y esforzarse hasta donde sea posible para aceptarlas.

TÉRMINOS CLAVE

Superfondo Ambiental	cambio descendente	derecho común
derechos de propiedad intelectual	boicot	derecho civil
mercado gris	riesgo político	leyes antidumping
sanciones comerciales	riesgo de propiedad	terminología
embargo	riesgo de operación	cabildero
sistema de control de exportaciones	riesgo de transferencia	corporación apátrida
artículo de uso dual	expropiación	efecto de enfriamiento
licencia de exportación	confiscación	gobierno corporativo
disponibilidad en el extranjero	domesticación	propiedad intelectual (PI)
aranceles	sobreinvertir	lubricación funcional
convenio de restricción voluntaria	controles de precios	Ley Sarbanes-Oxley
sistema de cuotas	teocracia	ehrbarer Kaufmann (comerciante honorable)

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. Discuta esta declaración: “El alto riesgo político requiere que las empresas busquen una rápida ganancia sobre sus inversiones. Sin embargo, luchar por una ganancia tan rápida expone a las empresas a cargos de explotación y resulta en un riesgo político mayor”.
2. ¿Los países pueden controlar eficazmente los precios a la alza de la producción agrícola doméstica por medio de controles de exportación?
3. ¿Qué tan apropiado es que los gobiernos ayuden a fomentar los negocios para sus empresas en el extranjero? ¿El comercio debería estar separado por completo de la política?
4. Discuta esta declaración: “La seguridad nacional que tratan de proteger las leyes de control de las exportaciones se puede ver amenazada por la falta resultante de competitividad internacional de las empresas”.
5. Después de que usted le entrega su pasaporte al funcionario de migración en el país X, lo extravía. Un pequeño “donativo” ciertamente lo ayudaría a encontrarlo. ¿Debería usted darle dinero? ¿Esto es un gasto de negocios que le puede cargar a su empresa? ¿Debería ser deducible de impuestos?
6. Discuta las ventajas y desventajas del derecho común y el derecho civil para una empresa internacional.
7. ¿Las corporaciones globales están sujetas al derecho internacional?
8. Se ha descrito a Estados Unidos como una sociedad litigiosa. ¿En qué forma el frecuente litigio afecta a la empresa internacional, en comparación con la situación en otros países?
9. ¿Cuáles son sus puntos de vista acerca de los esfuerzos de cabildero de empresas extranjeras?
10. Discuta la forma en la cual la tecnología ha afectado la eficacia de la política de control de exportaciones de Estados Unidos.
11. ¿Qué atributos debería poseer hoy un “ehrbarer (comerciante honorable)”?

EJERCICIOS EN INTERNET

1. Resuma la política de licencias de exportación de Estados Unidos hacia Cuba. (Vaya al sitio de la Oficina de Industria y Seguridad, www.bis.doc.gov).
2. ¿Cuáles son los componentes clave de los convenios contra la corrupción aprobados por la Unión Europea, la Organización de Estados Americanos y las Naciones Unidas? (Entre al sitio de la OCDE, www.oecd.org, o de Transparencia Internacional, www.transparency.org).
3. ¿Cuáles son las principales disposiciones de la Ley británica de Reforma Antisoborno de 2010? (Consulte www.justice.gov.uk/guidance/docs/bribery-act-2010-guidance.pdf).
4. ¿Qué países sudamericanos están calificados actualmente como países de alto riesgo para las transferencias y el incumplimiento de pagos? (Consulte el sitio de Euler Hermes, el principal asegurador de crédito alemán, en www.eulerhermes.aktuell.de/en/country-ratings/south-america.html).

DESAFÍO

Soborno y corrupción

En la actualidad, el soborno y la corrupción siguen siendo un reto para los negocios internacionales. Algunas empresas afirman que en muchos países los contratos del sector público simplemente no se pueden obtener a menos que se hagan pagos considerables a los funcionarios del gobierno. Además, la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero (APCE) expone a las empresas y sus gerentes que hacen negocios en Estados Unidos a severas penalidades financieras y a sentencias a prisión si violan esta ley. Por otra parte, se dice que muchas empresas competidoras ofrecen sobornos para obtener un contrato. Esa acción es particularmente onerosa cuando un proyecto sirve como la vía de entrada a

sucesivas actividades de negocios mucho más grandes.

En consecuencia, algunas empresas se mantienen a distancia de sus intermediarios y agentes extranjeros debido a que no quieren conocer los detalles acerca de cómo se ganó el contrato. Otras desarrollan programas internos antisoborno de los cuales deben estar enterados todos los empleados.

Para discusión

1. Como accionista, ¿cómo evaluaría usted la necesidad de que las empresas vayan más allá del texto de la ley?

LECTURAS RECOMENDADAS

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). *World Investment Report 2011*. Disponible en línea en <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=6018&lang=1>.

Departamento de Comercio de Estados Unidos, Oficina de Industria y Seguridad, *Annual Report 2010*. Disponible en http://www.bis.doc.gov/news/2011/bis_annual_report_2010.pdf.

Fergusson, Ian F. y Paul K. Kerr. "The U. S. Export Control System and the President's Reform Initiative", reporte del Congressional Research Service para el Congreso, 2011. Disponible en <http://www.hsdl.org/?view&did=682402>.

Foro Económico Mundial. *Global Risks Report 2011*. [Reporte interactivo multimedia]. Disponible en <http://riskreport.weforum.org>.

Hirschhorn, Eric. *The Export Control and Embargo Handbook*, tercera edición, Oxford University Press, 2010.

Howard, Russell, Reid Sawyer y Natasha Bajema. *Terrorism and Counterterrorism: Understanding the New Security Environment, Readings and Interpretations*, cuarta edición. Nueva York: McGraw-Hill/Dushkin, 2011.

Hufbauer, Gary C., Jeffrey J. Schott, Kimberly Ann Elliot y Barbara Oegg. *Economic Sanctions Reconsidered*, tercera edición, Washington, DC: Peterson Institute, 2009.

Lambsdorf, Johann Graf. *The Institutional Economics of Corruption and Reform: Theory, Evidence and Policy*. Cambridge, RU: Cambridge University Press, 2008.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Grupo de trabajo sobre el soborno. *2010 Annual Report*. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/7/17/47628703.pdf>.

NOTAS FINALES

1. Gary C. Hufbauer, Jeffrey J. Schott, Kimberly Ann Elliot y Barbara Oegg. *Economic Sanctions Reconsidered*, tercera edición (Washington, DC: Peterson Institute, 2008).

2. Robin Renwick, *Economic Sanctions* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1981), 11.

3. Departamento del Tesoro, Oficina de Control de Activos Extranjeros, "Somalia: What You Need to Know about Sanctions against Persons Contributing to the Conflict in Somalia", septiembre de 2010.
4. Gary C. Hufbauer, Jeffrey J. Schott, Kimberly Ann Elliot y Barbara Oegg, *op. cit.*
5. Michael R. Czinkota y Edwin Dichtl, "Export Controls and Global Changes", *Der Market* 37, número 5 (1966), 148-155.
6. Kevin Gray, "Argentina Defends Export Taxes in Farm Conflict", Reuters, 17 de junio de 2008, <http://uk.reuters.com/article/2008/06/17/idUKN1738140020080617>.
7. Warren Hoge y Elaine Sciolino, "Security Council Adds Sanctions against Iran", *New York Times*, 4 de marzo de 2008, <http://www.nytimes.com/2008/03/04/world/middleeast/04nations.html>.
8. Estamos agradecidos con David Danjczek por sus útiles comentarios.
9. E. M. Hucko, *Aussenwirtschaftsrecht-Kriegswaffenkontrollrecht, Textsammlung mit Einführung*, cuarta edición (Colonia, Alemania: Bundesanzeiger, 1993).
10. <http://www.investorwords.com>, acceso el 3 de diciembre de 2011.
11. "Oil Ship Hijacked in the Niger Delta", *BBC News*, 4 de mayo de 2008, <http://bbc.co.uk/2/hi/africa/7400263.stm>.
12. Richard Minitzer, "Obama, Chavez and the American Shareholder", *Forbes.com*, 12 de enero de 2011.
13. *Trade Aspects of International Property Rights (TRIPS)*, http://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm.
14. Overseas Private Investment Corporation (OPIC), <http://opic.gov>, acceso el 30 de agosto de 2011.
15. Stephen P. Magee, "The Optimum Number of Lawyers", documento de trabajo (University of Texas, Austin, diciembre de 2010).
16. Surya Prakash Sinha, *What Is Law? The Different Theories of Jurisprudence* (Nueva York: Paragon House, 1989).
17. *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers* (Washington, DC: Office of the United States Trade Representative, 2010), <http://www.ustr.gov/about-us/press-office/reports-and-publications/2010>.
18. *Office of the United States Trade Representative, Document Library*, <http://www.ustr.gov>.
19. Estamos agradecidos con el profesor Ed Soule de la Universidad de Georgetown por este ejemplo.
20. Center for Responsive Politics, <http://opensecrets.org>, acceso el 30 de agosto de 2011.
21. American League of Lobbyists, <http://www.alldc.org/ehticscode.cfm>, acceso el 9 de agosto de 2011.
22. "Brown Condemns Iceland over Banks", *BBC News*, 10 de octubre de 2008, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/politics/7662027.stm.
23. Lee Levkowitz y Nathan Beauchamp-Mustafaga, "China Rare Earths Industry and Its Role in the International Market", U.S.-China Economic and Security Review Commission, 3 de noviembre de 2010, <http://www.uscc.gov/researchpapers/2011/RareEarthsBackgrounderFINAL.pdf>.
24. Michael R. Czinkota y Gary Knight, "The Effects of Terrorism on International Marketing", en *Anthology on Global Marketing*, editor G. Svensson (Honolulu, HI: Anthology Marketing Group, 2009).
25. National Counterterrorism Center, *2010 Report on Terrorism*, 30 de abril de 2011, http://www.nctc.gov/witsbanner/decs/2010_report_on_terrorism.pdf.
26. Michael R. Czinkota, Gary Knight y Gabriele Suder, "Terrorism and International Business: Looking Back and Striving Forward", *Japan Today*, 8 de septiembre de 2011.
27. *Ibidem*.
28. Sheffi Jossi, *The Resilient Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005).
29. Michael R. Czinkota y Gary Knight, "On the Front Line: Marketers Combat Global Terrorism", *Marketing Management*, mayo/junio de 2005, 33-39.
30. Michael R. Czinkota, Gary Knight y Gabriele Suder, *op. cit.*
31. Michael R. Czinkota, "International Marketing and Terrorism Preparedness", testimonio ante el Congreso de Estados Unidos, Congreso 109, Comité sobre Pequeños Negocios, Washington, DC, 1 de noviembre de 2005.
32. Estamos muy agradecidos por la colaboración del Profesor Michael Moffett de Thunderbird University, en esta sección.
33. Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen y Bob Donath, *Mastering Global Markets* (Mason, OH: Thomson South-Western, 2004), 362.
34. Robert Sullivan, *Small Business Start-Up Guide*, capítulo 1: Prólogo, <http://www.isquare.com/prologue.cfm>, acceso el 4 de diciembre de 2011.
35. Amy Kapczynski, "Strip International Patent Laws Hurt Developing Countries", *Yale Global*, <http://yaleglobal.yale.edu/content/strict-international-patent-law-hurt-developing/countries>, acceso el 4 de diciembre de 2011.
36. Aoife White, "E. U. Changes Music Copyright Rules, Benefiting Online Stores", *Washington Post*, 17 de julio de 2002, D07.
37. James R. Hines, Jr., *Forbidden Payment: Foreign Bribery and American Business after 1977*, documento de trabajo 5266. (Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, septiembre de 1995), 1.
38. Magoroh Maruyama, "Bribing in Historical Context: The Case of Japan", *Human Systems Management* 15 (1996): 138-142.
39. OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, <http://www.oecd.org>, acceso el 4 de octubre de 2011.
40. Alix Stuart, "Keeping It to Themselves", *CFO Magazine*, 1 de abril de 2008, http://www.cfo.com/article.cfm/10941670/c_10941875?f=insidecfo.
41. PWC, "The UK Bribery Act", http://www.pwc.co.uk/eng/issues/bribery_act.html, acceso el 3 de agosto de 2011.

Súper alimentos: Camu Camu en Perú

“Superalimentos” es un nuevo término atribuido al doctor Steven Pratt,¹ quien lo utilizó como título para su libro en 2003. Pratt señaló que existen ciertos tipos de alimentos que además de contar con los valores nutricionales convencionales son benéficos para la salud humana. Aunque no hay una definición legal o técnica, el término “superalimentos” se ha convertido en un tema de moda. Una búsqueda en Google produjo más de seis millones de resultados.² Los superalimentos prometen una meta ideal buscada por muchos consumidores: un producto que mejora la expectativa de vida y también combate la creciente obesidad que enfrentan los países desarrollados, como Estados Unidos.³ Los superalimentos tuvieron su origen en Japón en la década de 1980. Las autoridades de salud reconocieron que una creciente expectativa de vida debería ir acompañada de una calidad de vida mejorada para la creciente población de personas de edad avanzada. Además, los costos del cuidado de la salud se podrían controlar por medio del consumo de alimentos saludables.⁴ Los superalimentos son un producto dinámico dentro de un mercado más grande, llamado mercado de alimentos funcionales. Según Health Canada:

Un alimento funcional es o puede ser similar a un alimento convencional que se consume como parte de la dieta habitual y que se ha demostrado que tiene beneficios fisiológicos y/o reduce el riesgo de una enfermedad crónica además de las funciones nutricionales básicas, es decir, que contiene compuestos bioactivos.⁵

Los alimentos y bebidas funcionales representan aproximadamente 40 000 millones de dólares de las ventas al detalle en Estados Unidos.⁶ Durante la década pasada, varios productos se han exhibido en el mercado con un énfasis en sus propiedades nutricionales. Por ejemplo, Oprah Winfrey y el Doctor Oz presentaron las propiedades antioxidantes de las bayas acai.⁷ La supermodelo Miranda Kerr explicó su consumo de polvo maca junto con jugo noni y polvo de bayas acai⁸ como parte de su dieta diaria. En términos globales, Japón es el mercado principal para estos productos, seguido de Estados Unidos. El mercado de alimentos y bebidas funcionales está superando al mercado de alimentos y bebidas convencionales en términos del crecimiento global alrededor de 4% por año,

según un reporte de Leatherhead Food Research de junio de 2011.⁹ La categoría de más rápido crecimiento dentro del mercado de alimentos funcionales son las bebidas.

Sin embargo, a pesar de su crecimiento, este segmento sufre una alta tasa de fallas del producto para los recién llegados; hasta 80% de los lanzamientos de productos fallan debido a una falta de información entre el marketing, el consumidor y el mercado.¹⁰

EL POTENCIAL DE LOS PRODUCTOS NATIVOS: CAMU CAMU

Camu Camu (*Myrciaria dubia*) es un pequeño árbol o arbusto que crece en las regiones amazónicas de Perú. Crece típicamente en las áreas inundadas cerca del río. Su fruto contiene altos niveles de vitamina C natural, variando de 1500 a 2000 y, en algunos casos excepcionales, 3130 miligramos de ácido ascórbico por cada 100 gramos de pulpa fresca.¹¹ Para poner esto en contexto, camu camu contiene hasta 30 veces más vitamina C que una naranja. (Un video interesante acerca de este fruto se puede encontrar en <http://youtube.com/watch?/CYCUdy0ljGc>.¹²) Además de su poder antioxidante, este fruto ha demostrado tener propiedades antiinflamatorias,¹³ lo que hace que sea eficaz para promover una dieta saludable. Otras propiedades clave incluyen propiedades astringentes, antivirales, emolientes y nutritivas, y contiene betacaroteno, calcio, hierro, niacina, fósforo, proteínas, riboflavina, tiamina y los aminoácidos valina, leucina y serina.¹⁴ Camu camu tiene el potencial para utilizarse como un complemento dietético, al igual que la bebida Minute Maid “Camu Camu & Vitamin” de Coca-Cola en Japón¹⁵ y la variedad Super Fruits Mix de la marca Fanta que incluye una mezcla de camu camu con otros frutos, como granada, mangostán y uva blanca.¹⁶ Las empresas en el sector de ingredientes naturales están empezando a aprovechar el potencial del camu camu como un “superfruto”. Un ejemplo de esta tendencia proviene de Navitas Naturals, una empresa estadounidense

FUENTE: Escrito por Guadalupe Amésquita, especialista biocomercial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos; y Juan Carlos Schiappa-Pietra, asesor de marketing de pequeños negocios, Lima, Perú.

que empezó con maca (otro ingrediente peruano) y ahora vende una gama de 25 productos, todos ellos alimentos funcionales. (Para ver los posibles usos de camu camu en alimentos, puede ver <http://youtube.com/watch?v=nun5oIFXj94&feature=related>.)

CÓMO ENTENDER LAS BARRERAS DEL MERCADO

No obstante que el acceso a los mercados internacionales no es una tarea fácil para los “superalimentos”, el éxito también tiene sus complicaciones. Aun en el caso de que un superalimento como camu camu se conozca en su país de origen, no necesariamente se acepta fácilmente en otros países. Los siguientes son ejemplos de las barreras de acceso al mercado que representan un reto para convertir a camu camu en una gran estrella. Las mismas reglas se aplican a cualquier otro alimento exótico.

Mercado de Estados Unidos

Cuando ingresan a Estados Unidos, todos los productos para consumo humano deben contar con la autorización de la FDA para su comercialización. El sitio web de la FDA proporciona una recopilación interesante de cartas de advertencia relativas al cumplimiento o la clasificación errónea de los productos.¹⁷ La barrera principal aparece cuando se vende el producto: si una empresa que quiere vender el producto hace afirmaciones de salud, debe solicitar el permiso para venderlo como un medicamento, con todo el papeleo y la información que vienen con esa solicitud (como apoyo científico). Sin embargo, si la empresa lo vende como un alimento o un suplemento dietético bajo la Ley de Salud y Educación sobre Suplementos (DSHEA, por sus siglas en inglés) de 1994,¹⁸ entonces los permisos se manejan con un criterio diferente.

Camu camu se vende en la actualidad en Estados Unidos como un suplemento dietético en forma de concentrado líquido, extracto en cápsulas, jugos, polvo, así como en barras y malteadas de chocolate.

El mercado de la Unión Europea

Camu camu se considera un alimento novedoso en la Unión Europea según el Reglamento (CE) 258/97, que declara lo siguiente: “*Los alimentos e ingredientes alimenticios que no se han utilizado para el consumo humano en un grado significativo en la Unión Europea antes del 15 de mayo de 1997 son alimentos e ingredientes alimenticios novedosos*”.¹⁹ Esta declaración incluye todos los alimentos exóticos que provienen de países con una abundante biodiversidad. Además, representa un reto considerable para cualquier empresa que quiere vender alimentos o bebidas novedosos en cualquier país de la Unión Europea. Debe presentar un expediente del producto en su presentación específica con una evidencia que apoye su seguridad. El costo de preparar un expediente de un alimento novedoso varía entre 390 000 y 780 000 dólares,²⁰

una suma inalcanzable para las pequeñas empresas. La regulación de alimentos novedosos no cubre usos de ingredientes o productos específicos como el camu camu como un suplemento dietético. Esta última categoría está monitoreada bajo la Directiva 2009/39/CE. Las empresas necesitan reconocer que:

- El rol de los gobiernos para garantizar la seguridad de los ciudadanos, así como la prevención de falsas afirmaciones, es cada vez mayor.
- Los consumidores están cada vez más informados. Internet se ha convertido no sólo en una buena fuente de información, sino también en un lugar en el que muchas personas pueden encontrar reportes o apoyo científico para cualquier aspecto relacionado con la salud.
- Mientras más “nuevo” es el producto en un mercado, más tendrá que respaldar sus propiedades con evidencia suficiente o un récord histórico de su uso. Muchos productos se basan en la tradición y el uso durante siglos por la población nativa.

NAVITAS NATURAL'S' APUESTA POR LOS ALIMENTOS FUNCIONALES

Navitas es la palabra latina para “energía” y “deleite”. Según su fundador, Zach Adelman, esta palabra representa el espíritu de la empresa de llevar los antiguos alimentos al consumidor moderno y también la forma en la cual se sienten las personas después de consumir esos productos.

En 2003, la sabiduría nutricional inca fue un descubrimiento inesperado para Adelman. Su primer encuentro fue con la maca, un tubérculo andino que crece en las regiones de mayor altitud de los Andes Peruanos. La promesa de su valor y sus propiedades nutricionales la convirtieron en un éxito comercial.

La empresa empezó a crecer rápidamente. Para permanecer fiel a su visión, buscó en el mundo alimentos funcionales que han sido empleados por las culturas tradicionales para propósitos medicinales o alimenticios. Muchos de esos alimentos se han consumido durante miles de años.

Las nuevas adiciones fueron las semillas de cacao, las bayas del goji y las bayas incas para 2005. Debido a la demanda el número de productos aumentó a 26 durante los últimos cinco años. El camu camu no pasó inadvertido. Navitas añadió la milagrosa superfruta a su lista de productos en 2010 y la comercializó como “Polvo de camu”.

En julio de 2011, lanzó una línea de bocadillos saludables, combinando el poder de todos los superalimentos dentro de su gama de productos con camu camu como parte de una combinación: el *Citrus Chia Power Snack*, junto con semillas de chía, maca y superalimentos lucuma, así como albaricoque, pasas, nuez de acajü y hojuelas de coco.

Navitas comenzó en 2003 en una diminuta instalación en Hamilton Drive en Novato, California, pero su constante crecimiento la obligó a mudarse a un lugar más grande

en Pamaron Way, en la misma ciudad, en el 2011. La empresa obtuvo las certificaciones GMP/HACCP en 2009.²¹

En la actualidad, Navitas Naturals importa alimentos de Perú (maca, camu camu, lucuma, yacón y cacao), Colombia (bayas inca), Brasil (asaí), China (bayas del goji), México (semillas de chía) y Turquía (moras), al mismo

tiempo que amplía sus ventas por toda América del Norte. Los canales de distribución no sólo incluyen a minoristas como Whole Foods o Mr. Green's en Estados Unidos, sino también a tiendas de suplementos dietéticos como Manna Foods o Canadian National Nutrition.

IDENTIFICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Es importante observar que con la creciente demanda de alimentos saludables, los consumidores también están buscando productos con certificaciones especiales, como la de productos orgánicos, que aseguren que verdaderamente son productos naturales. Con mucha frecuencia, los alimentos funcionales incluyen estos tipos de productos, así como productos comercializados mediante el comercio justo, lo que le añade sustentabilidad social a la ecuación.

La estrategia de Navitas Naturals para aprovechar el mercado de alimentos funcionales está claramente alineada con la filosofía de la empresa:

- Proporcionar superalimentos de alta calidad.
- Certificación especial como un elemento de diferenciación: Orgánico, Crudo, Comercio Justo y Kosher.
- Enfoque de responsabilidad social.
- Educación del consumidor con el fin de sostener el crecimiento del mercado. Como ejemplo, la empresa aprovechó herramientas de Internet como YouTube para difundir la historia y los valores de la empresa con videos acerca de sus productos.²²
- En su mayor parte, cultivado en forma silvestre (como una característica de valor agregado).

La misión de Navitas es “proporcionar alimentos funcionales orgánicos de primera calidad que incrementen la energía y mejoren la salud”.²³ Junto con un estilo de vida saludable también viene la responsabilidad de comprar en negocios locales para devolverles algo a las comunidades que proporcionan esos recursos. “Una parte esencial de nuestra misión es crear oportunidades económicas entre los pueblos indígenas en los países en desarrollo”, dice Zach. El apoyo de la empresa a la agricultura nativa ayuda a ampliar el desarrollo de las prácticas agrícolas orgánicas globales y el desarrollo económico entre los pueblos indígenas al incrementar la demanda de los alimentos saludables que ellos producen. Por consiguiente, la empresa crea un círculo virtuoso para proveedores, consumidores y para ella misma.



© Ildi Papp/Shutterstock.com

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. Si no hay cambios en la regulación estadounidense sobre alimentos novedosos sigue vigente por más tiempo, ¿cuál podría ser un uso alternativo del camu camu?
2. ¿Qué estrategia de marca está siguiendo Navitas para adaptar el camu camu a Estados Unidos?
3. ¿Recomendaría usted que Perú utilizara la misma estrategia de marca que utiliza Navitas en el mercado estadounidense y en otros mercados internacionales?
4. Amazon Herbs ha introducido el camu camu en los mercados de cosméticos y suplementos bioenergéticos en Estados Unidos. ¿Recomendaría usted esta estrategia a otros importadores estadounidenses del camu camu?
5. ¿Qué estrategia de marketing internacional le recomendaría usted a Perú con el fin de promover el camu camu en el mercado estadounidense?

NOTAS FINALES

1. <http://newhope360.com/functional/natural-and-organic-food-glossary>.
2. Al 29 de enero de 2011.
3. Casi dos terceras partes de la población adulta de Estados Unidos presenta problemas de sobrepeso, y una tercera parte es obesa; vea http://thevisualmd.com/health_centers/nutrition_and_metabolism_health/obesity/obesity_video.
4. <http://www.eufic.org/article/en/expid/basics-functional-foods>.
5. <http://www4.agr.gc.ca/AAFC-AAC/display-afficher.do?id=1171305207040&lang=eng>.
6. http://www.nutraceuticalsworld.com/issues/2011-07/view_features/formulation-trends-in-functional-foods-amp-beverag.

7. <http://www.oprah.com/health/Acai-Dr-Perricones-No-1-Superfood>.
8. <http://www.koraorganics.com/blog/live-in-my-skin/all-things-organic/organic-certification/some-of-my-favourite-supplements-2>.
9. <http://www.nutritionaloutlook.com/news/leatherhead-functional-foods-market-grow-228-2014>.
10. <http://www.foodproductdesign.com/galleries/2011/06/functional-foods-report.aspx>.
11. "Camu Camu Factsheets", Nicolas Dostert, José Roque, Grischa Brokamp, Asunción Cano, María I. La Torre y Maximilian Weigend/botconsult GMBH. Museo de Historia Natural Universidad Nacional Mayor de San Marcos, mayo de 2009.
12. Vea también <http://youtube.com/watch?V=ONsd7Uzcrfo>.
13. "Tropical Fruit Camu-camu (*Myrciaria dubia*) Has Antioxidative and Anti-inflammatory Properties", *Journal of Cardiology* 52 (2008), 127-132, http://www.ititropicals.com/News_Library/camu-camu.pdf.
14. http://www.sgn80.com/UserUploads/documents/Camu_Camu_Lit.pdf.
15. <http://www.asiafoodjournal.com/article/camu-camu-beverage-japan/4665>.
16. <http://www.foodbev.com/gallery/new-drinks-in-japan-december-2010>.
17. <http://www.fda.gov/ICECI/EnforcementActions/WarningLetters/default.htm>
18. <http://www.fda.gov/food/dietarysupplements/default.htm>.
19. http://ec.europa.eu/food/food/biotechnology/novelfood/index_en.htm.
20. <http://www.foodbev.com/article/novel-foods-now-and-in-the-future>.
21. La implementación de HACCP en Estados Unidos sólo es obligatoria para algunas categorías de alimentos.
22. Para ver algunos videos como parte de su estrategia, <http://youtube.com/watch?V=otIPmd2oeZA>.
23. Como se declara en <http://www.amazon.com/Navitas-Naturals-Crafted-Rainforest-Superfruit/dp/B001CGRNME>.

Productores africanos en el comercio de flores y follaje

El comercio de floricultura constituye la producción, exportación y consumo de flores, follaje, plantas jóvenes y árboles. Es una de las industrias de mayor crecimiento en los países desarrollados y en desarrollo en épocas recientes.

Cuando surgió este mercado, en el siglo XIX, tanto la producción como el consumo se encontraban en y alrededor de los mismos puntos de destino; es decir, los consumidores también eran los principales productores. Los principales actores incluían a Alemania, Francia y Japón. En los últimos 30 años, el comercio ha crecido gradualmente para involucrar a otros países participantes. Ha evolucionado hacia una tendencia en la que gran parte de la producción tiene lugar en nuevos centros de producción emergentes, principalmente en los países en desarrollo, que tienen mejores condiciones climáticas y mano de obra y suministros de energía más económicos, entre ellos Etiopía, Kenia, Zimbabue y Ghana en África, y Colombia, Ecuador e Israel.

Las flores cortadas y el follaje se consideran juntos debido a que ambos tienen usos similares; se podrían combinar para hacer ramos. Además, ambos tienen los mismos mercados y canales de marketing, o similares. Los factores que condujeron a la participación de los productores africanos en el comercio de flores y follaje concluyen en lo que los productores africanos pueden hacer para mantener su lugar en la cadena. Se enfocarán principalmente en productores de Kenia, Etiopía, Ghana (Kenia y Etiopía ya son productores avanzados, mientras que Ghana tiene una industria muy joven) y Holanda, que es el mercado principal para los productores africanos.

Los productos bajo revisión son descritos así por la Nomenclatura Combinada (NC) para estadísticas en la Unión Europea:

- Flores cortadas y capullos de una clase apropiada para ramos o para propósitos ornamentales (060310).
- Follaje, ramas y otras partes de las plantas, sin flores ni capullos, apropiados para ramos o para propósitos ornamentales (0604).

FLORES

En 2009, el valor exportado de flores frescas equivalió a 6 466 810 millones de dólares según el Trade Map Statistics (COMTRADE) del Internacional Trade Centre (ITC). Holanda fue el principal exportador, con un valor en dólares de \$3400 millones, seguido por Colombia (\$1000 millones), Ecuador (\$498 489), Kenia (\$245 692), Bélgica (\$164 632), Etiopía (\$131 440) y Zimbabue (\$115 565). El principal producto vendido fueron las rosas. Sin em-

bargo, el Anthurium y las heliconias están cobrando importancia como flores tropicales de África.

FOLLAJE

El cultivo y las exportaciones de follajes de África no tienen la misma importancia que las flores. Son más bajos y menos atractivos que las flores debido a los altos costos de transportación (por el gran peso o volumen de muchas especies tropicales) y a la relativa monotonía de sus colores. Además, se pueden reemplazar con otros productos florales en un ramo. Según el ITC Trade Map, en 2009 las exportaciones totales de follaje sumaron 1100 millones de dólares y Holanda fue el principal exportador. Ghana exportó sólo 519 000 dólares.

MERCADO PARA LAS FLORES Y EL FOLLAJE DE ÁFRICA

El principal mercado para flores y follaje de África es la Unión Europea, como lo es para gran parte de sus productos de horticultura. Las razones obvias son la proximidad con el mercado, los costos de transportación más bajos y la vida más larga de esos delicados productos en el anaquel. Por estas mismas razones, Colombia es el mercado principal para Estados Unidos de América.

En 2009, el valor total de las exportaciones de todas las flores, el follaje y las plantas equivalió a €10 000 millones en todo el mundo, según la Union Fleurs International Flowers Association, cuyos miembros producen alrededor de 80% de esta cantidad. Aquí, una vez más, los principales participantes en la exportación e importación mundial de flores (por ejemplo, Holanda, Colombia, Kenia, Ecuador, Alemania e Italia) están representados en la organización.

El follaje y las flores tropicales constituyen un creciente nicho de mercado para los productores africanos. Los ramos disfrutan de una ventaja comparativa debido a que, siendo un producto de especialidad, implican un proceso intensivo en trabajo, que es más económico y está más fácilmente disponible en África y otros países en desarrollo. Sin embargo, este no es un mercado cautivo para los países en desarrollo debido a dos retos principales: las modas/tendencias siempre cambiantes en lo que concierne a los colores y las combinaciones; y la poderosa influencia

FUENTE: Agnes Gifty Adegbe-Sam, principal export development officer and head of Ghana Export Trade Information Centre, Ghana Export Promotion Council, http://cbi.nl/marketinfo/cbi/products/cut_flowers_and_foliage.

FIGURA 1 Lista de exportadores de flores y capullos recién cortados para propósitos de ramos u ornamentales

Exportadores	Indicadores del comercio
	Valor exportado en 2009 (miles de dólares)
Mundiales	6 466 810
Holanda	3 464 203
Colombia	1040 382
Ecuador	498 489
Kenia	245 692
Bélgica	164 623
Etiopía	131 440
Zimbabue	116 565

FUENTE: Cálculos de ITC basados en estadísticas de COMTRADE.

FIGURA 2 Lista de exportadores de follaje y ramas

Exportadores	Indicadores del comercio
	Valor exportado en 2009 (miles de dólares)
Mundiales	1 139 966
Holanda	221 078
Dinamarca	165 691
Estados Unidos	115 473
Colombia	3 471
Kenia	1 041
Ecuador	998
Ghana	519 (Estadísticas espejo)

FUENTE: Cálculos de ITC basados en estadísticas de COMTRADE.

negativa sobre la calidad del empaque denso de follaje para su transportación con el fin de reducir los costos del flete.

La demanda de diferentes variedades de follajes (en particular follaje de hojas pequeñas para hacer ramos económicos) se está convirtiendo en una tendencia para los importadores que utilizan follaje tropical. La competencia de precios se ha convertido en un poderoso factor determinante para las flores y el follaje que crecen en países con bajos costos, en particular en los países en desarrollo que disfrutaban de una posición libre de derechos. Sin embargo, con vista a minimizar los altos costos del flete aéreo, es más económico enviar grandes cantidades a un solo destino, principalmente Ámsterdam cuando se trata de exportaciones a Europa. Esta es la razón por la cual Holanda se ha convertido en un destino comercial importante para África en el comercio de flores. Por medio del mercado de subastas, Holanda importa grandes cantidades de flores y las reexportan a otros países en la Unión Europea. En el mismo orden de ideas, los productores de África realizan menos exportaciones directas a los mayoristas debido a los altos costos del flete aéreo.

USO DE FLORES Y RAMOS EN ÁFRICA

Vale la pena destacar que el consumo de flores en África (con excepción de Sudáfrica) es casi inexistente; el uso de flores no es una práctica cultural en la mayoría de los países africanos. Muchos africanos no valoran las flores y, por tanto, no las utilizan en la forma en que lo hacen los países desarrollados. Según un cultivador de Ghana, los ghanianos no están familiarizados con las flores frescas. De los 300 000 kilogramos de heliconias que produjo la empresa en 2010, el mercado local consumió menos de 1%. De hecho, lo poco que se compró no fue para su uso individual en los hogares, ni se dio como obsequio. Estas flores las compraron los hoteles, las instituciones gubernamentales para su uso durante los programas internacionales y el resto para hacer guirnaldas durante los funerales. Algunas personas ricas tal vez cultivan algunas flores y follaje en sus hogares y mantienen bellos jardines y plantas grandes en macetas que están preparadas para durar por años. En ocasiones como el Día de las Madres, Navidad y el Día de San Valentín, las personas prefieren dar y recibir obsequios de “múltiples propósitos”, como vestidos, zapatos y en ocasiones chocolates. Sucede algo muy parecido en Kenia, Etiopía y Tanzania.

Esta competencia de baja a cero entre el consumo local e internacional de flores producidas en África es significativa; se podría considerar como una de las razones por las cuales las exportaciones de flores cortadas de África a la Unión Europea han aumentado. Sudáfrica produce flores y follaje, pero también consume gran parte de su producción. China también se ha convertido en uno de los principales países que producen y consumen flores cortadas en los años recientes. Kenia, Etiopía y Ghana exportan casi todas las flores y el follaje que producen.

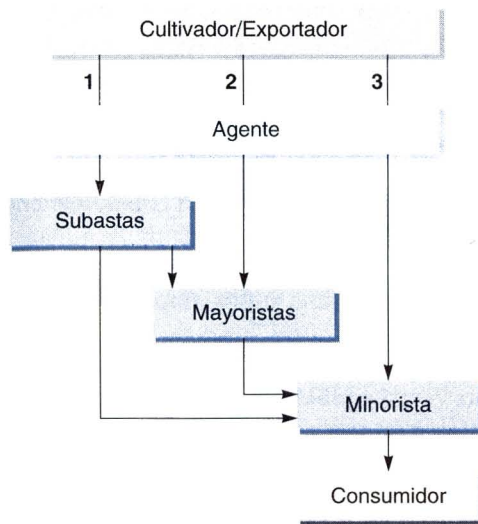
A pesar de no estar familiarizados con el uso de flores para comunicar su afecto, los hombres y mujeres que trabajan en los sembradíos de flores en África han recibido capacitación para comprender los intrincados detalles de la producción de flores bellas y de buena calidad, que deben llegar al consumidor final en el momento oportuno y en buenas condiciones.

LA CADENA DE LAS FLORES

Las flores son perecederas y pierden rápidamente su utilidad si su producción y su manejo no se llevan a cabo en la forma apropiada. Por consiguiente, el proceso de la cadena se vende mediante una eficiente coordinación de actividades entre los productores de África y los consumidores finales en los hogares y oficinas en Europa.

Estructura de producción

La participación de los productores africanos en el comercio de flores es una cadena de productos básicos impulsada por el comprador. Las cadenas de commodities impulsadas por el comprador son aquellas industrias en las cuales los grandes minoristas, las empresas y los fabricantes de

FIGURA 3 Cadena de las flores

marca desempeñan los roles esenciales en el establecimiento de redes de producción descentralizadas en diversos países exportadores, por lo general ubicados en el tercer mundo. Este patrón de industrialización guiado por el comercio se ha vuelto común en las industrias de bienes de consumo intensivos en mano de obra, como prendas de vestir, calzado, juguetes, artículos para el hogar, electrónica de consumo y diversas artesanías. La producción suele realizarse a través de redes en niveles de contratistas del tercer mundo que fabrican los bienes terminados para los compradores extranjeros. Las especificaciones las proporcionan los grandes minoristas o las empresas que ordenan los bienes.

Muchos exitosos productores de flores y follaje en África son parte del proceso de producción de cadenas más grandes en Europa. Aunque sería inexacto afirmar que el cultivo de flores es tan industrializado como la fabricación de prendas de vestir, sí es una industria muy intensiva en mano de obra. Los procesos de producción no se pueden mecanizar; se requieren seres humanos para plantar, desherbar, regar, cuidar, cosechar, clasificar y empaquetar los productos para el mercado. Cerca de 60 000 personas están empleadas en la industria de flores en Kenia. MDK Ghana emplea en la actualidad a 100 trabajadores en su granja de 15 hectáreas. Esta clase de trabajo definitivamente no está disponible ni es económico en Europa.

Como en toda cadena de commodities impulsada por el comprador, también son los compradores quienes determinan y dictan el “diseño” y las tendencias en el comercio. Los requerimientos de códigos y calidad los da el mercado, y los productores de flores los deben acatar. En Kenia, el pequeño cultivo de flores está disminuyendo debido a la incapacidad de esos agricultores de cumplir con los requerimientos de calidad siempre cambiantes.

Ghana

La industria de floricultura es relativamente joven en Ghana, no obstante que factores endógenos como el buen cli-

ma y la ubicación estratégica sobre el Ecuador garantizan una producción a todo lo largo del año y existe una mano de obra económica para facilitar la producción. Muchos productores ghanianos están interesados en productos que también se pudieran comer en caso de que no se exportaran. Algunos trabajadores en las granjas locales de flores expresaron así su escepticismo inicial acerca de la industria: “¡... por qué producir flores si también se puede producir arroz, que al menos se puede comer!” En consecuencia, muchos agricultores nativos de Ghana han invertido en otros productos de horticultura, como piñas, mangos y papayas.

Dos de las principales granjas de flores y follaje pertenecen a inversionistas holandeses. No hay asociaciones de flores y ramilletes en Ghana como los hay en Kenia. El gobierno tampoco ha ofrecido ningún apoyo consciente para la industria de la flora como lo ha hecho, por ejemplo, para el mango y la piña. En la actualidad, sólo una granja es totalmente operativa, MDK Ghana. Esta empresa produce follaje exclusivo como monstera, filodendro y anthurium. La empresa matriz en Holanda se hace cargo de todas las actividades de ventas y marketing, 90% a través del mercado de subastas y 10% directamente a los mayoristas en Alemania.

MDK Ghana se estableció en 2007 y producía y vendía ramos iguales. En la actualidad ha llegado a un nivel mucho más alto de profesionalismo que le permite producir ramos frescos compuestos de muchas flores diferentes en varios estilos. Tiene una granja de 15 hectáreas con acceso a grandes extensiones de agua. Emplea a 100 trabajadores permanentes, que originalmente cultivaban arroz. A principios de 2010 introdujo una nueva línea de ramos de flores tropicales. Las flores se cultivan en los campos abiertos y los trabajadores locales están capacitados para convertir los productos en atados y diseños mixtos, y venderlos como tales en los supermercados europeos. El consumo de ramos mixtos está adquiriendo mucha popularidad.

El cultivo de los productos se hace bajo la sombra y algunos en terreno abierto. La empresa tiene su propia camioneta refrigerada que transporta los productos acabados al aeropuerto en el transcurso de una hora. La granja está dirigida por un floricultor holandés especializado en flores cortadas que ha trabajado en otras granjas en África.

Otra granja, Gold Coast Foliage, que en la actualidad no está en operación, también fue establecida y totalmente provista de fondos por inversionistas holandeses que cultivaban flores ellos mismos en Holanda. Tienen otras granjas de flores en Etiopía. Un comprador llamado Flueriplus en Holanda, que también era uno de los tres inversionistas de la granja en Ghana, se encargaba del marketing y la venta de los productos de la granja.

A diferencia de MDK, esta granja sólo cultivaba dos tipos de follaje: monstera y asparagus virigatus. Desafortunadamente, el asparagus virigatus fue atacado por un hongo que resultó difícil combatir. Además, las granjas estaban ubicadas muy lejos del aeropuerto, a más de tres horas por carretera. A pesar de que la granja invirtió mucho en infraestructura, no tenía su propia camioneta refrigerada

para transportar prontamente los productos terminados al aeropuerto. Todo esto se complicó debido a que el río del que dependía para irrigar las granjas se volvía salado en la temporada que precede a las lluvias de otoño. El gerente ghanés de la granja no tenía ningún conocimiento previo de la floricultura.

Etiopía

Etiopía es el segundo mayor productor de rosas en África, con Kenia a la vanguardia, y el sexto en el mundo después de Holanda, Colombia, Ecuador, Kenia e Israel. Etiopía ha ganado 186 millones de dólares de las exportaciones de horticultura, de lo cual 80% fue generado por las exportaciones de flores en 2008. Las granjas de flores emplean entre 30 000 y 60 000 personas, según el Ministerio de Comercio e Industria. Setenta por ciento de las flores producidas en Etiopía va a Holanda y el resto a Rusia, Estados Unidos y Japón.

Las primeras empresas privadas productoras de flores, Meskel Flower y Ethio-flora, iniciaron sus actividades alrededor de 1997 en unas pocas hectáreas de tierra. Para 2008, la autoridad de inversiones les había otorgado permisos a 251 inversionistas, muchos de ellos cultivadores tradicionales de Holanda. El sector está gobernado por la asociación Productores y Exportadores de Horticultura de Etiopía, que ofrece un gran apoyo a sus miembros.

Kenia

Kenia es el principal productor de flores, el más antiguo y el de más éxito en África. El sector ahora es el de más rápido crecimiento en la economía de Kenia, superando a los

tradicionales ganadores en moneda dura: café y turismo. Alrededor de 60 000 personas están empleadas por el sector y la mayoría son mujeres. La industria ha crecido de un comercio en pequeña escala en las décadas de 1950/1960 para convertirse en uno de los proveedores “fuera de temporada” más importantes de flores cortadas en el mundo. Las flores cortadas son una fuente importante de divisas para Kenia, exportando flores con un valor de 245 millones de dólares en 2010 (cálculos de ITC basadas en estadísticas de COMTRADE).

En contraste con la situación en las décadas de 1970 y 1980, cuando sólo una o dos empresas concentraban el mayor volumen de exportaciones de flores, como es el caso actual en Ghana, en la actualidad Kenia tiene más de 600 productores/exportadores que cultivan flores. La producción para la exportación está concentrada principalmente en alrededor de 60 operaciones de flores de mediana a gran escala, de las cuales los 25 productores más grandes concentran más de 80% de las exportaciones totales. Las operaciones de flores más grandes van de 20 a más de 120 hectáreas, empleando entre 250 y 6000 personas.

Muchas de las granjas de Kenia (50 a 70%) están ubicadas alrededor de Lake Naivasha. El Distrito de Lake Naivasha está situado a aproximadamente 100 kilómetros al noroeste de Nairobi, en el Great Rift Valley, a una altitud de 1800 a 2000 metros arriba del nivel del mar, e incluye un área de 2000 hectáreas. La administración de estas granjas por lo general está en manos de extranjeros con un amplio conocimiento en el sector. Estas granjas también han invertido considerablemente en infraestructura para apoyar sus operaciones. A lo largo de los años, el número de pequeños propietarios en Kenia, que en su mayor parte son agricultores nativos, está disminuyendo rápidamente debido a su

FIGURA 4 Productores de flores de Kenia

Categoría	Área aproximada de producción/cultivo	Características típicas
Productor exportador grande	> 20 hectáreas de producción protegida más producción en campo abierto Infraestructura sofisticada, administración expatriada Rosa + clavel + flores de campo abierto	Administra sus propias operaciones de exportación Les puede comprar a cultivadores de fuera Mercados diversificados, incluyendo ventas directas a supermercados Empleadores grandes (personal de 250 a 6000)
Productores de pequeño a mediano tamaño	2-20 hectáreas, incluyendo hasta 10 hectáreas de producción protegida Infraestructura sofisticada En su mayor parte, rosa + flores de campo abierto	Propia exportación y/o actúan como cultivadores externos A su vez, les pueden comprar a cultivadores externos Venden mediante un sistema de subasta, ventas directas limitadas Empleo ~ personal de 100 Representan 20–30% de las exportaciones
Pequeños productores	0.25–2 hectáreas, cultivos de campo abierto, en particular alstromeria	Actúan como cultivadores El producto se vende por medio de subastas Incipiente sistema de insumos, con muy poca inversión En su mayor parte, trabajo familiar Representan 5–10% de las exportaciones

incapacidad para cumplir con los muchos códigos y requerimientos de producción. La categoría de agricultores en Kenia está representada como sigue: Ghana puede aprender de la experiencia de Kenia y Etiopía para incrementar su participación en el comercio de la flora.

FACTORES DE ÉXITO

El rápido crecimiento de la floricultura en África se debe a diferentes factores, entre ellos recursos climáticos y naturales adecuados, alto nivel de apoyo del gobierno, leyes de inversión e incentivos favorables, proximidad del mercado global, eficiencia del sistema de transporte, y disponibilidad de mano de obra abundante y económica.

Otro factor importante es el acceso al agua. El cultivo de flores requiere más agua que el cultivo convencional, ya que se dice que la flor es 90% agua. Muchas de las granjas africanas de flores están ubicadas cerca de ríos y extensiones de agua. Además, esas granjas invierten en equipo de irrigación para el suministro y la distribución uniforme del agua. Es importante que esas extensiones de agua sean nutritivas y limpias, y estén libres de materiales nocivos. Uno de los principales factores que afectaron en forma adversa a una granja de follaje en Ghana fue la presencia de sal en el Río Okye en el Distrito Mankessim en la Región Central de Ghana, donde estaba ubicada. Resulta irónico que las flores cortadas compitan con los seres humanos por las fuentes de agua limpia.

EL COMERCIO DE FLORES EN EUROPA

La Unión Europea es el mercado más grande de flores frescas en todo el mundo. Los resultados del estudio *CBI Market Intelligence Survey on Cut Flowers* indican que el total del mercado de flores de la UE fue de €13 000 millones en 2008. Los mercados de flores más grandes en la UE fueron: Alemania (23% de participación de mercado), el Reino Unido (15%), Francia (15%), Italia (11%), Holanda (7.6%), España (5.7%), Bélgica (3.3%) y Polonia (3.2%).

A pesar de que las condiciones climáticas son menos que óptimas, las empresas de la UE pueden cultivar flores de calidad superior utilizando calefacción y tecnologías de cultivo avanzadas, como iluminación por asimilación y bióxido de carbono (CO₂) adicional. El valor de la producción de flores cortadas en la UE equivale a aproximadamente €9500 millones. Holanda es por mucho el principal productor en la UE, pues concentra 40% del valor total de la producción. Otros productores importantes son Italia, Alemania y Francia. En los años recientes, un número más grande de países reporta una disminución en el número de cultivadores activos.

Como resultado de la creciente competencia y la búsqueda de costos más bajos, algunos cultivadores europeos (en particular en Holanda) han reubicado su producción a países de costo más bajo, que ofrecen circunstancias de cultivo favorables. Un creciente número de cultivadores de rosas y flores de verano han establecido granjas de flores en países como Kenia y Etiopía.

Desde mediados de la década de 1990, las importaciones de flores tradicionales han estado dominadas por la rosa. Casi todos los países de la UE incrementaron sus importaciones de rosa en el periodo de 2005-2009. Esto indica: 1) que la creciente popularidad de la rosa era muy difundida y sostenida y 2) que la rosa es el principal producto para el cual la producción ha cambiado fuera de la UE. Kenia es uno de los proveedores de bajo costo para el cultivo de rosas.

Otros nuevos productos, como la heliconia, son importados. Las heliconias son flores realmente exóticas, incapaces de soportar temperaturas por debajo de los 15°C. La flor viene en formas y tamaños diferentes, de los cuales la heliconia caribea representa alrededor de 40% de las heliconias vendidas. La heliconia es una de las flores que MDK Ghana produce y suministra en el mercado de subastas.

Además, como la industria floral es intensiva en mano de obra, aunque el mercado más grande sigue siendo el holandés en Aalsmeer, las flores provienen de productores del tercer mundo en Kenia, Etiopía, Ecuador, Colombia e India.

EL ROL DE HOLANDA Y EL MERCADO DE SUBASTAS EN LA CADENA FLORAL

Aun con la compra directa por los supermercados, el volumen del comercio mundial de flores se canaliza a través de casas de subasta en Holanda. Las subastas holandesas tienen una importante posición en la cadena de flores. Más de 60% del comercio en flores y plantas tiene lugar a través de las subastas holandesas, las cuales procesan diariamente alrededor de 40 millones de flores cultivadas por productores holandeses y exportadores como Kenia, Zimbabue, Israel, Colombia y Ecuador.

La casa Flora Holland en Naaldwijk es la mayor cadena de subastas de flores cortadas y plantas en el mundo, y es responsable de más de 90% del comercio holandés en esos productos. Tiene un movimiento total de €1900 millones, 3000 empleados y una participación de mercado de 56% en Holanda y de 52.3% en todo el mundo. Se especializa en flores cortadas (70% del movimiento total) y plantas en maceta (30%). Alrededor de 7600 millones de productos se venden en este mercado, principalmente productos holandeses (5800 millones), pero también un creciente número de productos importados (1800 millones). Flora Holland hace negocios con alrededor de 16 000 proveedores, 4600 comerciantes y 2600 exportadores. Muchos productores africanos utilizan el mercado de subastas para distribuir sus productos.

¿HASTA QUÉ GRADO LOS PRODUCTORES AFRICANOS PUEDEN MANTENER SU PRESENCIA EN ESTA CADENA?

El comercio de flores cortadas ha crecido en los últimos 30 años, excepto por un breve periodo durante la crisis global de 2009, y se caracteriza por una eficiente cadena de producción y consumo entre los principales importadores en

Europa y los productores de los países en desarrollo. Factores como el alto costo de la mano de obra y la energía, la preocupación por la contaminación ambiental, la búsqueda de nuevas plantas tropicales exóticas, y tal vez la necesidad de promover el comercio entre el norte y el sur, condujeron a este cambio. El proceso de la cadena se ha facilitado por la proximidad de los países productores con los mercados de importación, así como por los convenios comerciales favorables entre esos países.

En África, Kenia y Etiopía han tomado la delantera en este sector. Ambos disfrutaban del apoyo de sus gobiernos, han organizado el comercio en grupos y asociaciones fuertes que se unen para apoyarse unos a otros y son capaces de cumplir con los códigos y normas requeridas por el mercado. Otra característica de esas granjas exitosas es que generalmente son propiedad y/o están administradas por cultivadores europeos tradicionales que se han reubicado en África. Los países productores jóvenes, como Ghana, pueden aprender de esta práctica para incrementar su participación de mercado.

Sin embargo, al igual que la moda, la industria floral está "sujeta" a colores, formas y variedades de temporada. Los consumidores continuamente están buscando productos que ofrecen una diversidad en el color de la flor y la hoja, buena forma y textura, así como un mejor desempeño en interiores. Esto hace que la investigación y el desarrollo sean un aspecto importante de la cadena. Gran parte de esto está dictado por los compradores, quienes también tienen los recursos para hacer una investigación. En Holanda, la *Rijnplant* ha desarrollado una nueva planta de anthurium cuya patente estará protegida durante los próximos 20 años. La investigación y el desarrollo cuestan mucho dinero, que es algo que los productores nativos de África no se pueden

permitir. La capacidad para introducir nuevas variedades o líneas de un producto es un factor fundamental para el éxito de los productores de flores.

Holanda es una importante meta para los productores africanos. Más de 50% de las flores producidas en África pasa a través de los mercados de subasta de flores holandeses. Sin embargo, las importaciones de Polonia, Bélgica y Suecia se están convirtiendo en importantes mercados en crecimiento en la UE, importando flores tradicionales directamente de África y otros países en desarrollo. Si esta tendencia continúa, Holanda podría perder su participación de mercado de los productos de África y otros países en desarrollo.

Si África quiere conservar su participación en el comercio, debe hacer esfuerzos para desarrollar técnicas que reduzcan sus costos de producción y finalmente el costo para el consumidor. La industria también es intensiva en capital; como tal, se deben hacer esfuerzos para identificar y utilizar tecnologías de producción de bajo costo; además, se requiere una reorientación de la tecnología importada para que se ajuste a los requerimientos africanos. También hay una necesidad urgente de que los productores africanos identifiquen las variedades que toleran más las fatigas de un prolongado embarque y almacenamiento con el fin de seguir siendo competitivas y mantener su posición en la cadena.

Otro aspecto pertinente es el suministro continuo de agua limpia para alimentar a la industria de la floricultura. Una flor es 90% agua y necesita más agua que los productos convencionales de la horticultura. Esta agua también debe estar libre de contaminación y ser adecuada para el consumo humano. ¿Por cuánto tiempo seguirá alimentando la producción de flores sin afectar la provisión para consumo humano y sin contaminarse?

PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. Uno de los principales retos para los productores africanos de flores y follaje es asegurar que los productos lleguen en buenas condiciones a los consumidores finales. ¿Deben entonces producir y vender sus propios productos, que son más tolerantes a las fatigas de un largo embarque, o seguir produciendo flores europeas cuyo transporte es difícil y costoso?
2. ¿Qué tipos de mejora pueden adoptar convenientemente los productores en África para asegurar un creciente reconocimiento y participación en la cadena de floricultura?
3. ¿Cuánto valor le agrega el agente o distribuidor a un ramo de flores o a un haz de rosas antes de que llegue a los consumidores finales? ¿Cómo se puede calcular esto con exactitud para asegurar precios justos a los hombres y mujeres que trabajan en las granjas de flores en África?
4. Sabiendo que una parte importante de la producción de flores ornamentales depende de las extensiones de agua en África, ¿hasta qué punto podrá seguir creciendo esta industria sin afectar la provisión de agua limpia para consumo humano?

PART II

Cómo encontrar clientes globales

En la segunda parte el objetivo es describir cómo encontrar clientes globales. Primero se analiza a fondo al consumidor global y después se presentan las distintas opciones estratégicas y su implementación por parte de la empresa, lo cual establece la estructura para el desarrollo subsecuente del texto. En seguida se ofrece una base de conocimientos elaborada a partir de la investigación de mercados que garantiza que una empresa no sólo hace bien las cosas sino que también hace las cosas correctas. Después se aborda el proceso de entrada a un mercado, principalmente a través de las exportaciones y otras alternativas de expansión internacional de bajo costo y bajo riesgo. Esta parte se cierra describiendo la expansión multinacional sistemática de las empresas con mayor experiencia internacional.

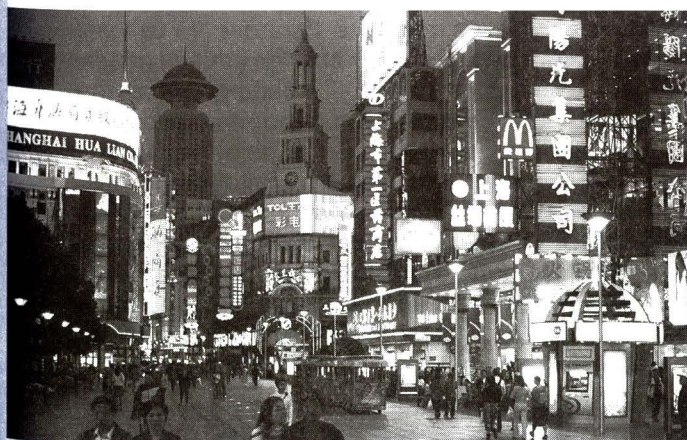
Mercados de consumo, industrial y gubernamental

Planeación estratégica

Análisis de personas y mercados

Entrada y expansión en los mercados

Organización, implementación y control del marketing



© LOOK Die Bildagentur der Fotografen GmbH/Alamy

Casos

