

# 3.3. GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

D. JUAN JOSÉ DURÁN HERRERA

## 1. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL

Las bases establecidas después de la Segunda Guerra Mundial, y el desarrollo institucional posterior, han permitido, en una primera etapa (hasta principios de la década de los setenta) alcanzar cotas de crecimiento y desarrollo económico no conocidas con anterioridad. Posteriormente con las crisis de los setenta y cambios profundos producidos subsiguientemente se han ido logrando cotas de bienestar significativas para una parte considerable de la humanidad aunque obviamente inferior a la deseable.

A lo largo de este período, y con ciertos desfases temporales en su manifestación, se han venido produciendo una serie de características de corte claramente estructural que ha conformado no sólo la situación actual de la economía mundial, sino que indudablemente condicionan, en gran medida, su próximo futuro. Estas características son, en nuestra opinión, las siguientes:

1. Aumento progresivo de la distancia entre países más avanzados y los más pobres.
2. Crecimiento y desarrollo de la economía internacional manifestado a través de:
  - 2.a. Expansión progresiva del comercio exterior.
  - 2.b. Aumento de la inversión directa extranjera (IDE), tanto en términos de flujo como de stocks.
  - 2.c. Relevancia de la transferencia internacional de tecnología.
  - 2.d. Importancia creciente de los movimientos internacionales de capitales.
  - 2.e. Las alianzas estratégicas internacionales interempresas como forma económica relevante.
3. Regionalización de la economía mundial.
4. Creciente similitud entre los miembros de la Triada (EE.UU., Unión Europea y Japón).

5. Aceptación generalizada de la economía de mercado.

6. Crecimiento del número de países emergentes o de nueva industrialización.

Aunque cada vez es mayor el número de la población que tiene acceso a mejor calidad material de vida, también es cierto que la distancia que separa a los países más avanzados de los más pobres, y marginados de los circuitos internacionales, es mayor. Que duda cabe que si una parte de la población avanza desplazando la frontera del conocimiento y progreso económico y otra permanece casi inmóvil, la distancia aumenta y se hace mayor cuando el punto de partida es ya muy desigual. También esta diferencia se produce en las economías desarrolladas, que se caracterizan por tener en su seno una parte significativa de su población en la marginalidad y pobreza.

Respecto a la segunda característica hay que subrayar que es la empresa multinacional (EM) como agente económico, la que explica una parte significativa de los flujos citados. En este sentido la EM es un agente integrador y asignador de recursos a nivel internacional.

### 1.1. *El Triunfo de la Economía de Mercado*

Con la caída del Muro de Berlín en 1989 se certifica la defunción del sistema de planificación centralizada (de precios y producción) y de propiedad exclusivamente pública de los medios de producción. El estancamiento y la caída del nivel de vida de unas sociedades teóricamente igualitarias pero con una fuerte componente burocrática, no es compatible con la ausencia de libertad política y de iniciativa creadora de nuevas actividades generadoras de riqueza (de valor añadido).

De hecho se acepta que el sistema de economía de mercado es eficiente. Los países del denominado socialismo real inician un proceso de transición hacia un nuevo modelo social y económico, destacándose la desintegración de la URSS y el resurgimiento de conflictos étnicos y fronterizos no solucionados de hecho en esa parte del mundo. Los logros han sido dispares. En cualquier caso surgen nuevas alternativas de localización de inversiones y de canalización de recursos.

En realidad surge persistentemente la importante necesidad (demanda) de ahorro internacional que no puede ser satisfecha por la oferta de fondos prestables a nivel mundial. La rentabilidad esperada y el nivel de riesgo asociado (incluido el riesgo país) son determinantes en la asignación internacional de recursos.

Adicionalmente la desregulación del conjunto de las economías y el aumento progresivo de la internacionalización contribuyen considerablemente al aumento de las rivalidades nacionales y regionales y, obviamente, también a nivel empresarial.

Que duda cabe que no es posible hablar de un único modelo de economía de mercado, la historia, la cultura y el desarrollo económico e institucional determinan el modelo económico y social. La ponderación de lo público, de lo privado y de lo civil varía en el tiempo y en el espacio.

Dentro de los países más avanzados o mundo desarrollado, es posible hablar de un modelo europeo, en el que prima el papel del Estado, la protección social, el respeto a la propiedad privada y la libertad de empresa. También tiene rasgos distintivos un modelo anglosajón (principalmente estadounidense), en el que sobresale el individualismo, una menor presencia «directa» del sector público, un mayor papel de los mercados de capitales y menor de la banca en el sistema financiero. Asimismo, el modelo japonés responde a pautas en las que prima el grupo frente al individuo. La empresa tiene un papel decisivo a quien un trabajador de por vida le tiene una gran lealtad. La relevancia de las instituciones y la tradición cultural explican el espíritu de cooperación intenso que existe en las empresas japonesas. Adicionalmente a estos tres modelos de economía de mercado, que conllevan elementos diferenciales de estilos de dirección empresarial, también se habla de un modelo coreano que posee cierta mezcla estadounidense y japonesa.

## 1.2. *Delimitación conceptual*

Tanto el término globalización como el de competitividad vienen siendo comúnmente utilizados tanto en los ámbitos académico y profesional como en el orden político y social. Son términos del lenguaje común que no siempre se les da el mismo alcance y contenido.

Con el término globalización pretendemos significar, por un lado, una fuerte interdependencia entre países, de forma tal que a los efectos prácticos no existen barreras para los flujos comerciales, financieros, de inversión y en gran medida de establecimiento empresarial entre ellos. La interdependencia de las economías de varios países, creciente en número, se ve facilitada por el aumento progresivo de la convergencia de variables relevantes como: pautas de consumo, grado de apertura exterior, políticas monetarias ortodoxas, aumento de los flujos de comercio y de inversión directa. Los países con estas características conforman un espacio económico unificado a los efectos económicos. De otra parte, ante esta situación, facilitada por los progresos tecnológicos (telecomunicaciones, transportes), y por la capacidad empresarial existente es posible dirigir y coordinar simultáneamente actividades empresariales generadoras de valor añadido en varios países psicológicamente distantes entre sí. La globalización facilita la convergencia y la estandarización. Los países inmersos en este proceso dependen cada vez más de los mercados internacionales y menos de su quehacer interno y de la propia política económica de su gobierno.

Asimismo entendemos que una empresa es competitiva si es capaz de producir y vender productos y servicios más baratos y de mejor calidad que la competencia. Bajo esta acepción también consideramos que una empresa es competitiva si introduce en el mercado productos y servicios totalmente nuevos y diferenciados.

El concepto de competitividad empresarial está asociado a las economías o ventajas de localización, a la capacidad innovadora, a la capacidad y juicio empresarial y posiblemente a procesos acumulativos de causación. Por lo tanto entender este concepto conlleva identificar y estudiar sus fundamentos o factores determinantes.

La cultura de la empresa (y de sus negocios) y las culturas nacionales son, asimismo, elementos que pueden facilitar o no la generación y transmisión o transferencia internacional

de ventajas competitivas; de activos inmateriales, y, en consecuencia, incidir sobre el alcance de la economía global.

La cohesión e integración de ciertas sociedades puede facilitar la disminución de los costes de transacción y elevar el grado de confianza entre los miembros de dichas colectividades.

En la actualidad, desde la generalización de programas de incentivos para atraer inversión extranjera, en un contexto de escasas barreras a los flujos internacionales, es posible producir cada componente o parte de un producto en el lugar (país o área geográfica) más conveniente (más barato o productivo) para ensamblarlos en otras localizaciones y distribuirlos y comercializarlos internacionalmente. Es decir, dada la desintegración de los procesos productivos, es posible localizar cada fase en los lugares más convenientes y así lograr las economías de escala, de especialización y de aglomeración. La disminución de las barreras y de los costes de transporte y comunicaciones permite una mayor integración y mayor eficiencia en la internacionalización de la producción y en la articulación de las cadenas de valor a nivel mundial.

En la figura número uno pretendemos sintetizar las fuerzas básicas internas y externas a la empresa, que dinamizan el proceso de globalización de mercados. Asimismo se pone de manifiesto los desfases de los países en la dinámica del proceso. En este sentido entendemos que es relevante la figura número dos, en la que se clasifican los mercados y se configuran geográficamente en su interacción en el quehacer de la economía internacional.

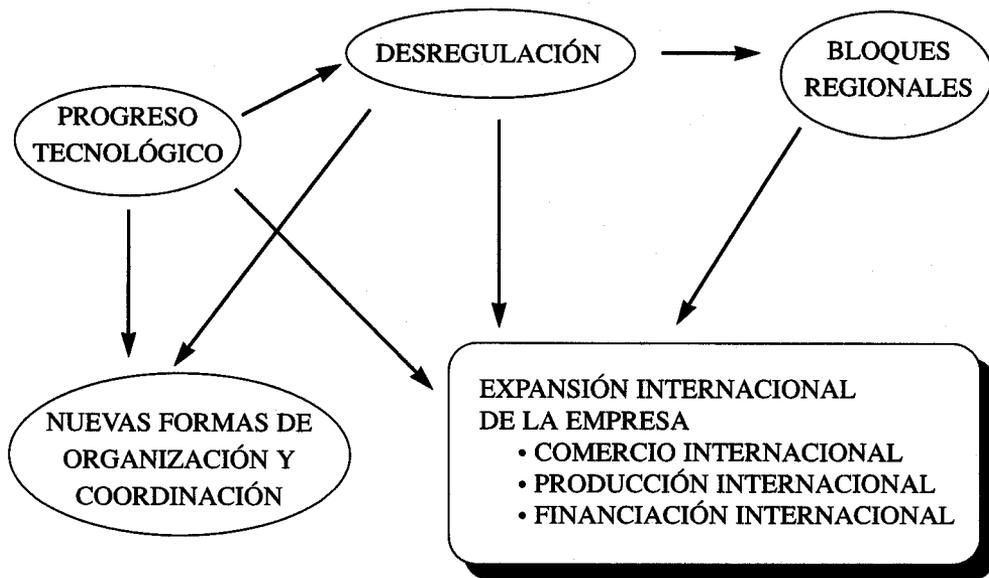
## 2. GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS FINANCIEROS

La plena libertad de movimientos de capitales que de hecho existe en una amplia zona del mundo, constituye uno de los logros más relevantes de la economía del siglo XX. Aunque es un hecho reciente —de forma significativa o relevante desde comienzos de la década de los noventa—, su realidad se ha venido conformando de forma gradualista en los últimos años, especialmente desde la ruptura del sistema de Bretton Woods.

Desde el punto de vista de la oferta y demanda de servicios financieros internacionales podemos establecer las siguientes causas de la globalización de los mercados financieros. Así, desde la óptica de la demanda podemos citar los siguientes factores o elementos:

a) Crecimiento y desarrollo sistemático del comercio mundial desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Inicialmente el orden económico estaba diseñado para lograr la libertad de comercio internacional en un marco de control de movimientos de capitales y facilitar el desarrollo económico. En este sentido han sido determinantes los acuerdos del GATT (desde enero de 1995 Organización del Comercio Mundial).

b) La fuerte expansión internacional de la inversión directa en el exterior, tanto en términos de flujos como de stock, lo que equivale a la expansión de las empresas multinacionales. Este fenómeno iniciado de manera significativa por las empresas multinacionales estadounidenses fue seguido por las europeas y después por las japonesas y más recientemente, y en menor medida, por las de los denominados países emergentes.



**CONVERGENCIA / INTERDEPENDENCIA DE LAS ECONOMÍAS:**  
 (PROCESO ASIMÉTRICO / ESCALONADO)

- TRIADA
- PAÍSES EMERGENTES
- PAÍSES POSTEMERGENTES
- OTROS PAÍSES MENOS DESARROLLADOS

**CONFIGURACIÓN DE LOS MERCADOS:**

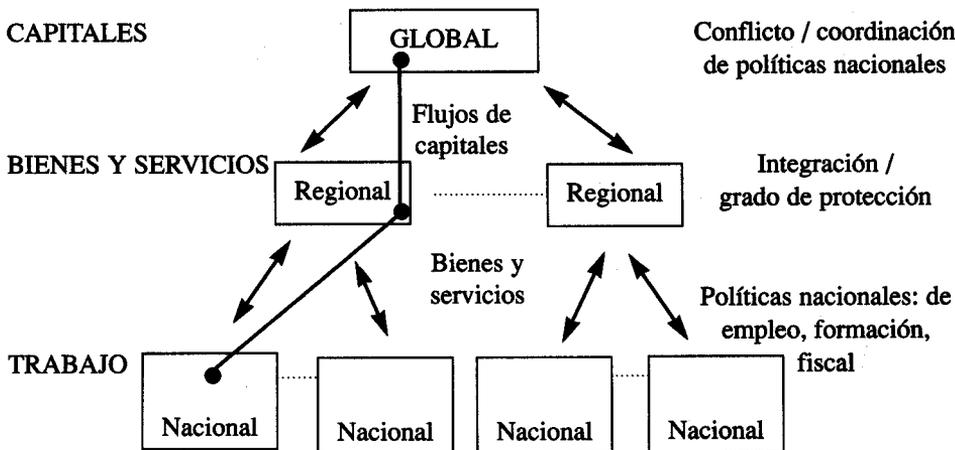
- GLOBALES
- REGIONALES
- NACIONALES
- LOCALES

**FIGURA 1: FACTORES E IMPLICACIONES DE LA GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA**

MERCADOS

ÁMBITO  
GEOGRÁFICO

IMPLICACIONES  
PARA LA DIRECCIÓN DE  
LA EMPRESA



**INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA E  
INTEGRACIÓN DE MERCADOS**

**FIGURA 2**

La empresa multinacional ha demostrado ser un agente económico relevante en la asignación de recursos a nivel internacional, explicando una parte significativa de las relaciones económicas, comerciales y financieras en la economía mundial. No solamente es causa de la progresiva internacionalización y por tanto interdependencia y globalización de las economías, sino que también se ha facilitado su expansión por estos mismos motivos.

c) Institucionalización del ahorro. La expansión de los fondos de inversión y de los fondos de pensiones junto al propio desenvolvimiento de las empresas de seguros y la formación de carteras de inversiones internacionales, han dinamizado la demanda de servicios financieros internacionales.

Desde el lado de la oferta podemos citar como elementos dinamizadores de la oferta de servicios financieros internacionales los siguientes:

I. *Desarrollo de nuevas tecnologías.* Sin el desarrollo de los transportes y especialmente de las comunicaciones y del tratamiento de la información, difícilmente los sistemas y los mercados financieros habrían alcanzado el nivel de modernización conocido y sobre todo las altas cotas de eficiencia logradas. Las tecnologías de la información han permitido ganancia de eficiencia en el conjunto del sistema (procesos productivos, coordinación y control de actividades, mejora en las relaciones interempresas).

II. *Desregulación*. La propia dinámica de las economías nacionales y de la actividad internacional, demandantes de mayor flexibilidad y cotas de liberalización, junto a la inestabilidad de los mercados ha venido exigiendo nuevos marcos normativos y de regulación más acordes con las nuevas situaciones. Las crisis de endeudamiento externo, las crisis bancarias y de mercados y el propio devenir de la economía real son elementos determinantes de la mayor liberalización alcanzada, de la desintermediación y de las innovaciones financieras.

Especial mención merecen, por un lado, el gran desarrollo y expansión de los euromercados desde los años setenta. Asimismo también cabe manifestar la fuerte convergencia que desde mediados de los ochenta se ha producido entre los tipos de interés de las eurodivisas y sus equivalentes domésticos, a medida que aumentaba la liberalización y se reducía el diferencial normativo en favor de los primeros. De otra parte, hay que citar el desarrollo de los mercados capitales (bolsas de valores) del conjunto de los países más integrados internacionalmente, tanto en lo que se refiere al mayor número de instrumentos financieros disponibles como a la profundidad de los mercados. Todo ello se ha concretado en una mayor diversificación. Por último especial mención merece el gran desarrollo que han alcanzado los mercados de derivados que de dos billones de dólares vivos de notional en 1986 se ha situado en 20 billones de dólares en 1994 (una tasa de crecimiento medio anual de 140%).

Las actividades financieras y de seguros se realizan en realidad eléctricamente en general y de forma especial en ciertas localizaciones o plataformas (centros off-shore) como Bermudas o Bahamas, por ejemplo, mientras que los que dirigen y generan dichas actividades se encuentran en los grandes centros financieros (Londres, Nueva York, Tokio).

### 2.1. *Efectos de la globalización financiera*

La cada vez mayor y más fuerte interconexión existente entre los centros financieros más importantes del mundo, en un contexto en el que la información fluye con gran rapidez a lo largo y ancho de dicho espacio, posibilita la comercialización de activos financieros a escala mundial. La libertad de movimientos de capital facilita la canalización del ahorro hacia la inversión a nivel internacional. Esta función asignativa es especialmente relevante cuando los inversores están bien informados.

Los inversores institucionales canalizan una parte muy significativa del ahorro mundial. Como las necesidades de financiación son inferiores al ahorro disponible se desencadena una gran competencia por los servicios financieros internacionales. Los inversores institucionales, verdaderos especialistas en las decisiones de inversión internacional, se han constituido en verdaderos jueces de las políticas económicas nacionales. Por ello, la ocultación de información o la publicación de datos que distorsiona la realidad económica, tarde o temprano se descubrirán por los especialistas de los mercados, penalizando dichos comportamientos. Los mercados financieros internacionales se guían fundamentalmente por argumentos que responden a la lógica económica.

La evidencia empírica ha mostrado en reiteradas ocasiones que los movimientos rápidos e intensos de capitales afectan a las economías a través de los tipos de cambio. Los mercados de divisas sobreaccionan a los acontecimientos monetarios, aunque se ajustan más tarde o más temprano a los fundamentos de la economía con independencia del sistema cambiario.

Los efectos de los tipos de cambio flotantes sobre el comercio internacional (desviación o eliminación de comercio) no están claros, ni parecen existir indicios incuestionables sobre efectos negativos globales (Krugman y Obstfeld, 1993; Goldstein, 1995). Asimismo, también pueden tener impacto en la programación temporal de las inversiones directas (momento y localización de las mismas).

La existencia de mercados internacionales de capitales fuerza a la compatibilidad de las políticas monetarias con la estabilidad financiera mundial. Dichas políticas se vinculan entre sí a través de la globalización de los mercados.

### 3. REGIONALIZACIÓN DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Tanto el comercio como la producción mundial han venido creciendo de forma ininterrumpida en la historia reciente. En términos reales el comercio de bienes se ha incrementado 14 veces en 1950-94 mientras que la producción mundial lo ha hecho en 5,5 veces. Desde 1980 a 1995 el comercio de bienes y servicios prácticamente se ha multiplicado por tres. Aunque la evolución no es uniforme los datos disponibles nos informan del progresivo avance en la integración comercial. También hay que mencionar que hasta fechas recientes las estadísticas del comercio y producción no han sido muy representativos de la realidad<sup>1</sup>.

	<u>Tasas de crecimiento anual</u>		
	<u>1950-1994</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>
Comercio de bienes	6%	9,5%	8%
Producción	4%	3,2%	3%

En general el comercio mundial ha crecido por término medio más que la producción mundial. En los últimos años esta realidad se ha visto acrecentada debido en cierta medida a los distintos procesos de apertura comercial, ya sean regionales o multilaterales. Así, en 1995, los intercambios comerciales aumentaron un 8% con un valor total de 6 billones de dólares (780 billones de pesetas o algo más de diez veces el PIB español). Para 1996, la OMC prevé que el volumen de exportaciones de mercancías aumente un 7%. Ambas tasas

<sup>1</sup> A raíz de la crisis del petróleo los productos energéticos han crecido negativamente en exportaciones y producción en 1974-84. En este contexto hay que mencionar el ahorro de energía logrado. En cambio los productos agrícolas y manufacturados han arrojado tasas positivas ininterrumpidamente.

de crecimiento contrastan con el 3,5% que aumentó el PIB mundial en 1995 y el 3,8% de incremento previsto para 1996.

Este efecto dinamizador será aún mayor si los 125 países<sup>2</sup> miembros de la OMC consiguen aplicar en su totalidad los acuerdos de la Ronda Uruguay, que suponen la liberalización comercial más ambiciosa de la historia. La reducción media del 40% en los aranceles sobre mercancías, el recorte del 36% en los subsidios a la exportación de productos agrícolas y la previsible inclusión de los servicios y la propiedad intelectual en las reglas multilaterales de comercio permitirán aumentar el comercio internacional en un 23,5% según los cálculos de la propia OMC. Como resultado, el PIB mundial aumentará en unos 510.000 millones de dólares anuales —unos 60 billones de pesetas— a partir del año 2055, año en que deben estar en pleno vigor todos estos acuerdos.

**Cuadro 1. Comercio Mundial 1990-95**

**A) Crecimiento del comercio mundial de mercancías**

EXPORTACIONES					IMPORTACIONES			
Importe*	Variación anual, en porcentaje				Importe	Variación anual, en porcentaje		
1995	1990-1995	1994	1995		1995	1990-1995	1994	1995
4.890	8	13	19	MUNDO	5.025	8	13	19
775	8	11	14	AMÉRICA DEL NORTE (1)	940	8	14	11
225	9	16	22	LATINOAMÉRICA	245	14	17	11
2.190	6	13	21	EUROPA OCCIDENTAL	2.185	5	12	21
2.030	6	13	22	UNIÓN EUROPEA	2.010	5	12	21
150	8	15	26	EUROPA CENTRAL, BÁLTICOS Y CEI	145	5	11	23
75	10	18	25	EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE	90	14	11	28
105	0	3	12	ÁFRICA	120	5	8	16
140	1	2	13	ORIENTE PRÓXIMO	130	6	-3	11
1.300	12	15	18	ASIA	1.260	12	17	23
445	9	10	12	JAPÓN	335	7	14	22
150	19	32	23	CHINA	130	20	11	14
515	14	18	23	SURESTE ASIÁTICO (2)	565	15	20	26

(1) CANADÁ Y ESTADOS UNIDOS (2) TAIWAN, HONG-KONG, COREA DEL SUR, MALASIA, SINGAPUR Y TAILANDIA.

\* En miles de millones de \$.

**B) Los principales exportadores e importadores en 1995**

EXPORTADORES					IMPORTADORES			
Puesto	Importe	Cuota	Variación anual		Puesto	Importe	Cuota	Variación anual
1. Estados Unidos	583,9	11,6	14		1. Estados Unidos	771,3	14,9	12
2. Alemania	508	10,1	19		2. Alemania	443,2	8,6	16
3. Japón	443,5	8,8	12		3. Japón	336,0	6,5	22
4. Francia	286,2	5,7	22		4. Francia	274,5	5,3	20

<sup>2</sup> Países que han solicitado el ingreso son China, Rusia, Taiwan, Arabia y Ucrania. También, aunque con menos posibilidades actualmente desean su ingreso: Irán, Irak, Libia, Siria y Corea del Norte.

EXPORTADORES			
Puesto	Importe	Cuota	Variación anual
5. Reino Unido	242,1	4,8	18
6. Italia	231,2	4,6	22
7. Holanda	195,3	3,9	24
8. Canadá	192,2	3,8	16
9. Hong-Kong	173,9	3,5	15
10. Bélgica-Lux.	168,3	3,3	23
11. China	148,8	3,0	23
12. Corea del Sur	125,1	2,5	30
13. Singapur	118,3	2,3	22
14. Taiwan	111,7	2,2	20
15. España	91,6	1,8	25

IMPORTADORES			
Puesto	Importe	Cuota	Variación anual
5. Reino Unido	265,3	5,1	17
6. Italia	204,0	3,9	22
7. Hong-Kong	196,1	3,8	18
8. Holanda	175,9	3,4	25
9. Canadá	168,4	3,3	9
10. Bélgica-Lux.	154,2	3,0	21
11. Corea del Sur	135,1	2,6	32
12. China	132,1	2,6	14
13. Singapur	124,5	2,4	21
14. España	114,8	2,2	25
15. Taiwan	103,6	2,0	21

Fuente: Organización Mundial del Comercio.

El espacio económico mundial que está inmerso en procesos de integración permite apuntar como aspecto estructural la existencia de una cierta regionalización de la economía internacional, especialmente en lo que se refiere al comercio y a la producción.

La propia conformación de la Triada (EE.UU., Unión Europea y Japón), especialmente en las dos décadas precedentes, permite hablar de espacio integrado, cada vez más convergente, que por su importancia e impacto en la economía mundial y en particular en las economías emergentes, ha dinamizado la globalización de la economía.

Como puede apreciarse en el cuadro del apéndice, la mayoría de los procesos de integración en marcha se han iniciado en los últimos años, por lo que habrá que esperar cierto tiempo para poder observar realmente sus posibilidades de consolidación.

Que duda cabe que el grado de integración deseado (área preferencial comercial, unión aduanera, zona de libre comercio y mercado común) y el ritmo desencadenado determinará el impacto que el mismo puede tener tanto en las economías implicadas como en terceros países.

Los dogmáticos del multilateralismo tienen razón en la defensa de la superioridad teórica de sus planteamientos pero también deberán admitir que la existencia de áreas regionales de libre comercio, generadoras netas de intercambios comerciales con terceros es más eficiente y deseable que situaciones en que prime el proteccionismo y la autarquía. El comercio mejora la productividad y estimula el crecimiento. El problema relevante consiste en evitar la creación de bloques cerrados.

La integración regional unifica el espacio económico por lo que cabe esperar ciertas implicaciones en la localización de actividades productivas y de incidencia comercial intra e interregional (afloración de ventajas y desventajas comparativas). Dicha unificación (desaparición parcial o total de barreras al comercio y al establecimiento) generará potencial de economías de escala y, en todo caso, por la propia dinámica del proceso en el contexto internacional podrá tener efectos en los términos de intercambio.

La ampliación de los mercados y la mayor competencia hará descender los costes de producción y mejorará la calidad de los productos lo que beneficiará a los consumidores.

Asimismo, se tenderá a una mayor especialización de las economías nacionales generando comercio intra-regional. El mayor o menor efecto dependerá del grado de integración y complementariedad de las economías. Así, por ejemplo, un mercado común mejorará la asignación de recursos intra-regionales. Si las economías son muy complementarias cabe esperar poco impacto en la especialización productiva y escasa relocalización de factores. En este sentido será más fácil la desviación del comercio, ya que se sustituirán importaciones extra-regionales por importaciones intraregionales (Robson, 1988). El efecto neto dependerá en gran medida de los niveles de aranceles frente a terceros, del tamaño y del número de países miembros.

Lo deseable de los procesos de integración regional es que creen comercio neto. En este sentido hay que recordar que para que las iniciativas de integración sean aceptables por el GATT (hoy OMC) es condición necesaria que el nivel de protección resultante de la integración sea inferior al previamente existente. Cuando un bloque comercial aplica prácticas discriminatorias frente a terceros tiene sus causas en la falta o pérdida de competitividad internacional de algunas economías y de las consiguientes presiones de grupos de intereses. Un argumento en defensa de ello es el que se aplica al concepto de «industria naciente», es decir, dan un margen de tiempo de aprendizaje y adaptación (eliminación de rigideces y mejoras institucionales) a la nueva situación, momento en que desaparecerán las prácticas discriminatorias.

La integración regional facilita la diversificación productiva y la internacionalización de las empresas. Por un lado mejoran las condiciones de localización de inversión directa extranjera tanto por búsqueda de mercados como de eficiencia. También se crean mejores perspectivas para la inversión directa intra-regional y en el exterior. En este punto conviene recordar que la inversión directa en general crea comercio neto (UNCTAD, 1993). En cualquier caso la dinámica de creación de alternativas para emplear los factores liberados en el proceso de reestructuración generado por la integración es determinante de los efectos futuros del proceso.

También hay que mencionar que la integración regional aumenta el poder de negociación de los países integrados frente al resto del mundo. Asimismo también tiene influencia en la integración política (o mayor coordinación e influencia recíproca), cultural, académica, etc.

### 3.1. *El comercio Intraindustrial*

A mediados de los años setenta en el ámbito de los países más desarrollados se empieza a percibir una cierta relevancia del comercio en doble dirección de su mismo tipo de producto. Es decir algunos países exportaban e importaban una misma clase de mercancía al mismo tiempo. Desde esa fecha esta tendencia ha ido manteniéndose de forma creciente de manera que se estima que aproximadamente el 60% del comercio entre países industrializados es comercio intraindustrial. Esta cifra se ve incrementada de forma sustancial cuando nos referimos al caso de la Unión Europea.

Este tipo de comercio no recibe ninguna explicación contundente en la formulación tradicional de la teoría del comercio internacional basada en la idea de la ventaja comparativa. Para explicar este fenómeno es necesario incorporar al análisis ciertas imperfecciones de mercado (diferenciación de productos y de bienes intermedios, existencia de economías de escala, ventajas específicas de empresa).

Asimismo la evidencia empírica nos muestra por un lado no sólo la relevancia del comercio intra-industrial de productos terminados sino también de bienes intermedios y, por otro, la relevancia que tiene el comercio intra-empresa en el sistema de la empresa multinacional. En este sentido se observa que más de un tercio del comercio internacional es comercio intra-empresa.

El comercio intra-industrial es también significativo en los servicios. El comercio español ha venido también mostrando una tendencia creciente en la participación del comercio intra-industrial en su balanza de pagos. Así, la Secretaría General Técnica de la Secretaría de Estado de Comercio, estima que desde 1981, que se situaba en un 48% se ha parado en 1984 a un nivel del 65%. Este panorama es más acusado en el seno de la UE cuyo índice asciende al 67%. Todo ello está asociado a una mayor profundización y expansión de los procesos de internacionalización de la empresa.

### *3.2. Los bloques regionales y la fragmentación de la economía mundial*

La teoría y la evidencia empírica sustentan que el comercio internacional es positivo para las partes o países que comercian entre sí. En este sentido admitiendo la premisa de que el bienestar mundial se maximiza con el libre comercio todas las acciones y medidas encaminadas a facilitar los intercambios comerciales a escala internacional han de ser positivas. La pregunta que surge es: ¿en qué medida los bloques regionales son una alternativa subóptima al comercio multilateral?

Si se llega a un número pequeño de bloques regionales con escasas relaciones comerciales entre sí, y si aumenta el comercio intraregional significativamente el bienestar mundial mejorará al generarse una creación neta de comercio; el comercio creado supera al comercio desviado. Por el contrario si la situación se caracteriza por la existencia de un gran número de pequeños bloques comerciales con un elevado grado de apertura exterior y ésta desciende por una mayor integración interregional entonces el bienestar mundial disminuirá (Kugman, 1991). También hay que mencionar los acuerdos transregionales como el firmado, por ejemplo, entre la UE y Mercosur. La protección de las regiones, los costes de transportes y la extensión internacional de la producción condicionará el comercio interregional.

En la actualidad los procesos de regionalización se está produciendo dentro de un sistema de negociación multilateral del GATT. El objetivo último de la OMC es lograr el libre comercio global a través de la extensión de las cláusulas: «nación más favorecida» y «no discriminación». En este proceso se ha avanzado considerablemente pero quedan aún importantes acciones a emprender.

La OMC confiere cobertura legal a los tres principales grupos de acuerdos ratificados en la Ronda Uruguay.

- a) Acuerdo General sobre Aranceles o Comercio (GATT 1994), ratificado por 123 países.
- b) Acuerdo General sobre comercio de servicios (GATS).
- c) Acuerdo sobre aspectos relacionados con el comercio de la Protección a la Propiedad Intelectual (TRIPS).

En sí constituyen un conjunto integrado de derechos y obligaciones cuyo cumplimiento vigilará la OMC.

La primera conferencia ministerial de la OMC celebrada en Singapur del 9 al 13 de diciembre de 1996 puso de manifiesto el incumplimiento de algunos plazos. Asimismo se evidenció las profundas diferencias entre los países más industrializados (UE, EE.UU., Canadá, Japón) y los menos desarrollados (PMD) en temas de gran relevancia. Los primeros desean la liberalización de productos de alta tecnología como ordenadores personales, microprocesadores, fibras ópticas, telecopiadoras, software, hasta llegar a aranceles cero en el año 2000. El valor del comercio mundial de estos productos asciende a un billón de dólares (unos 130 billones de pesetas). Se acordó eliminar las tarifas sobre los productos asociados a la tecnología de la información a partir del año 2000. Se espera que EE.UU. y la UE se anticipen en el desmantelamiento de las tarifas. Tampoco se ha logrado imponer unos derechos sociales mínimos (libertad sindical, producción del trabajo forzado y trabajo infantil) en las reglas multilaterales del comercio.

En la declaración final (satisfactoria para los PMD) se rechaza el uso de restricciones laborales con fines proteccionistas y remite a la OIT (Organización Internacional del Trabajo) la supervisión de los mismos. De otra manera se hubiera gravado la ventaja comparativa en bienes intensivos en factor trabajo de los PMD. También se acordó prestar ayuda de apoyo comercial a los 48 países más pobres. Asimismo EE.UU. sigue mostrando una cierta tradición en actuar al margen de las instituciones multilaterales. De entre las disputas presentadas a la OMC (64 en total) cabe destacar la presentada por la UE contra EE.UU. en relación a la ley Helms-Burton que sanciona a las empresas extranjeras que comercien o inviertan en Cuba.

Los datos estadísticos confirman sin duda una cierta regionalización también del comercio internacional pero no a costa de un descenso del comercio multilateral (y multiregional).

Algunos procesos de integración en marcha se caracteriza por intentar integrar economías con cierta desigualdad en su nivel de desarrollo. Si además existen limitaciones externas para el desarrollo y no existen mecanismos eficaces de redistribución de costes el proceso no sólo no será intenso sino que lo normal es que sea poco eficaz, con lo que se puede producir un claro peligro de fracaso.

La disparidad de realidades nos enseña que muchos países están en etapas muy distintas de desarrollo económico, lo que exige regímenes de comercio diferentes. Así, a título de ejemplo se puede citar el caso de los países más avanzados que desean un libre comercio en el sector servicios (intangibles) mientras que los PMD en general desean la protección en este caso. En el caso de la propiedad intelectual los primeros obviamente desean maximizar los ingresos por exportaciones de propiedad intelectual mientras que los segundos desean minimizar los costes de adquisición y de aprendizaje de estos conocimientos. En este senti-

do y a título informativo puede mencionar que algunas estimaciones señalan que en China el 90% de los vídeos, CD y Software han sido pirateados, lo que representa una importante pérdida para las empresas con derechos sobre estos activos.

La cláusula de nación más favorecida conduce a que cada país ha de dar a todos los países el mejor trato que conceda a su socio comercial más favorecido. Este principio equivale a la no discriminación, es decir, a tratar de manera igual a todos los socios comerciales. En este sentido se puede cuestionar que algunos procesos de integración cumplan esta cláusula, ya que por ejemplo el TLC, que es simplemente un área de libre comercio, sin otros objetivos, no extiende el trato comercial dado a sus socios canadienses y mexicanos a otros países iberoamericanos. En el caso de la Unión Europea en cambio el plantearse como objetivo final la integración política cumple con un apartado especial de la normativa del GATT que permite la unión aduanera si el objetivo final es la integración política.

Desde el punto de vista evolutivo las zonas o bloques regionales pueden representar un paso intermedio hacia una verdadera economía global. Sin embargo estos procesos de integración a medida que se van consolidando pueden estar incrementando las dificultades de acceso a estos mercados de los países menos desarrollados no miembros. La pertenencia a un bloque o zona integrada regionalmente no es un derecho sino que más bien representa un privilegio.

El período actual (desde 1948) arroja una serie de características propias que conviene mencionar:

- Comercio cada vez más libre y multilateralidad.
- Importancia del comercio intra-industrial<sup>3</sup>.
- Comercio intra-empresa<sup>4</sup>.
- Existencia de Países plataforma de exportaciones. (En ocasiones el volumen de exportaciones supera el PIB).
- Tendencia claramente aperturista de los países menos desarrollados.
- Reconocimiento teórico y empírico de las ganancias a largo plazo de una mayor apertura comercial.

#### 4. EL MERCADO DE TRABAJO

El mercado de trabajo, a nuestros efectos hay que segmentarlo en tres grandes grupos: directivos, personal cualificado y personal poco cualificado.

En general no es factible transferir un gran número de trabajadores de unas localizaciones a otras salvo que se esté dispuesto a incurrir en un elevado coste. El factor trabajo cons-

---

<sup>3</sup> Hasta hace relativamente poco tiempo la característica predominante era el comercio interindustrial más fundamentado en la dotación de factores y ventajas comparativas. En el comercio intraindustrial se intercambian bienes de la misma clase con algunos elementos diferenciadores entre sí.

<sup>4</sup> Durante bastante tiempo se viene sustentando la idea de que más de un tercio del comercio internacional de los principales países industrializados tiene lugar en el sistema de las empresas multinacionales.

tituye el factor de la producción no comercializable (no movilizable internacionalmente) más importante.

Es un mercado regulado racionalmente, al que se dirigen un conjunto de políticas y acciones de ámbito nacional como la política educativa y de formación permanente, planes de protección y de condiciones de trabajo, etc.

Por otra parte los sindicatos tienen claramente una orientación nacional aunque cada vez con una mayor coordinación regional e internacional. En este sentido se puede citar los comités de empresa europeos, aprobados por una Directiva de 22 de septiembre de 1994 (entrada en vigor el 22 de septiembre de 1996), cuya obligatoriedad será general a partir de 1999, que han de crear las empresas multinacionales europeas que con más de mil empleados operen en dos o más Estados miembros en los que tengan 150 o más empleados en cada uno. Estos comités sirven de plataforma de información y consulta y no tienen capacidad para otras actuaciones (por ejemplo la negociación colectiva). El Reino Unido queda exceptuado por no haber firmado el protocolo de Política Social.

El personal cualificado es más fácilmente movilizable que el no cualificado pero sigue siendo claramente un factor nacional o doméstico. Sin embargo, sí que se observa cada vez una mayor movilidad internacional de los directivos de las EMs. Es más en este colectivo, perteneciente a una misma empresa, cada vez aumenta más la cuota de nacionalidades distintas a la de la casa matriz (país de origen de la empresa). Al mismo tiempo cada vez es más importante la experiencia internacional a los efectos de la carrera profesional de los directivos. Existe claramente un mercado interno de directivos y de personal muy cualificado, interconectado con un mercado externo de este tipo de trabajo cada vez más internacionalizado.

El número de empleados en la EMs cada vez es mayor, en gran medida también porque cada vez hay más empresas multinacionales. Así, según el informe de la UNCTAD de 1994 las EMs tenían 73 millones de empleos a nivel mundial (un 3% de la fuerza laboral mundial) de los cuales un 60% se localizaban en los países de origen de dichas empresas. Esta cantidad si se añade una cantidad de empleo indirecto, equivalente a 77 millones, nos situamos en 150 millones de empleos generados en el seno de las empresas multinacionalizadas.

En este contexto cabe pensar en una cierta fragmentación de los mercados de trabajo nacionales, la cual será mayor a medida que aumenten los sistemas específicos de la EM.

A mediados de la década de los años setenta dos tercios de los trabajadores del mundo estaban aislados de los mercados internacionales debido al proteccionismo, a la planificación centralizada y al aislacionismo de varios países menos desarrollados de los circuitos internacionales. Se espera que al final del año 2000 el 90% de la fuerza laboral del mundo trabajará en países inmersos o vinculados a la economía global (Banco Mundial, 1995). A nivel mundial existen unos 2.500 millones de hombres y mujeres en edad laboral y se estima que para el año 2025 la fuerza de trabajo aumentará en 1.200 millones más.

Que duda cabe que el comercio exterior, la inversión internacional, los flujos de capital y las migraciones afectan al mundo del trabajo. Sin embargo siguen siendo clave los facto-

res internos de la economía, entre las que destaca la inversión, la educación y las políticas laborales.

En el contexto de la economía internacional de los años noventa se aprecia una clara tendencia generalizada a la flexibilización del mercado de trabajo. Mediante el término flexibilización se pretende facilitar el despido y reducir los salarios cuando las nuevas exigencias de la economía empresarial lo aconsejen. De esta manera se permitirá reaccionar rápidamente a la economía reasignando personal y recursos procedentes de industrias en declive a industrias en crecimiento. En este contexto nos parece oportuno referirnos, a título de ejemplo, al caso de Corea del Sur quien recientemente se enfrentó a considerables manifestaciones por su intento de facilitar el despido a las empresas coreanas. Corea del Sur, que espera crecer todavía el 6% anual y que prácticamente disfruta de pleno empleo se enfrenta a rigideces laborales de cara a un futuro tal vez incierto. Así, los conglomerados coreanos «Chaebol» al no permitirles despedir a sus empleados se ven forzados a diversificarse en áreas en las que no poseen experiencia alguna para así dar empleo a sus excedentes laborales. Con una mayor libertad de despido estas empresas podrán concentrarse en sus actividades más productivas y ser más competitivas internacionalmente.

##### 5. LA EMPRESA MULTINACIONAL COMO AGENTE INTEGRADOR Y DE DESARROLLO

La empresa se multinacionaliza o transnacionaliza a través de la realización de inversiones directas en el exterior. De esta manera una empresa coordina actividades generadoras de valor añadido en dos o más países integrando en cierta medida sus economías.

Los flujos netos de IDE (descontando las desinversiones) han sido prácticamente positivas y crecientes. Por tanto, dada la reinversión de beneficios que normalmente se produce y asumiendo la productividad de la inversión, se puede concluir que el valor del stock de IDE es cada vez mayor. Por otro lado el número de empresas multinacionales es creciente, como nos viene informando la UNCTAD en sus últimos informes anuales. Así, se estima que en la actualidad el número de empresas multinacionales supera las 39.000 y poseen más de 270.000 filiales en el mundo. El stock de IDE se aproxima a los 2,7 billones de dólares. Las 100 mayores empresas, todas de países avanzados, aproximadamente controlan un tercio de dicho stock. De otra parte los diez países que más IDE reciben contabilizan cerca del 68% mientras que los 100 países que menos IDE reciben, escasamente llegan al 1% del total. Asimismo en torno a dos tercios de la IDE se origina, por orden, en EE.UU., Alemania, Reino Unido, Japón y Francia.

La distribución asimétrica señalada anteriormente comienza a ofrecer algunos datos más favorables para los países menos desarrollados (PMD). Así como puede apreciarse en el cuadro 2 en la década de los noventa la participación de los PMD en los flujos totales de IDE se ha visto incrementada significativamente. Aunque bien es verdad que gran parte de ésta se concentra en los denominados países emergentes.

Se ha demostrado que la EM, y por tanto la IDE crea comercio neto, explica una parte significativa del comercio exterior de bienes y servicios, incluidos los flujos internacionales

**CUADRO 2. FLUJOS DE INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTERIOR 1983-1995**  
(miles de millones de dólares y porcentajes)

AÑO	PAÍSES DESARROLLADOS		PAÍSES MENOS DESARROLLADOS		EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE		TODOS LOS PAÍSES	
	ENTRADAS	SALIDAS	ENTRADAS	SALIDAS	ENTRADAS	SALIDAS	ENTRADAS	SALIDAS
Valor (miles de millones de dólares)								
1983-1987	58,7	72,6	18,3	4,2	0,02	0,01	77,1	76,8
1988-1992	139,1	193,3	36,8	15,2	1,36	0,04	177,3	208,5
1990	169,8	222,5	33,7	17,8	0,30	0,04	203,8	204,3
1991	114,0	201,9	41,3	8,9	2,45	0,04	157,8	210,8
1992	114,0	181,4	50,4	21,0	3,77	0,10	168,1	203,1
1993	129,3	192,4	73,1	33,0	5,59	0,20	207,9	225,5
1994	132,8	190,9	87,0	38,6	5,89	0,55	225,7	230,0
1995	203,2	270,5	99,7	47,0	12,08	0,30	314,9	317,8
Cuota sobre el total (porcentaje)								
1983-1987	76	95	24	5	0,02	0,01	100	100
1988-1992	78	93	21	7	0,77	0,02	100	100
1993	62	85	35	15	2,70	0,09	100	100
1994	59	83	39	17	2,60	0,24	100	100
1995	65	85	32	15	3,80	0,09	100	100
Tasa de crecimiento (porcentaje)								
1983-1987	37	35	9	24	-7	68	29	35
1988-1992	-4	3	15	16	298	46	1	4
1993	13	6	45	52	46	99	24	11
1994	3	-1	19	17	7	179	9	2
1995	53	42	15	22	106	-45	40	38

Fuente: UNCTAD, World Investment Report 1996, p. 4.

de tecnología y de recursos financieros. Asimismo ha sido un agente dinamizador de las alianzas estratégicas internacionales.

La EM al combinar eficientemente recursos movilizables internacionalmente (tanto tácitos o intangibles como materiales) con factores no fácilmente comercializables (mercados, factores naturales, factor trabajo) actúa como agente de desarrollo y asignador de recursos a nivel internacional.

En definitiva la EM es un agente creador y dinamizador del comercio y de la producción a nivel internacional. La EM constituye una institución compleja que representa en sí mismo un sistema abierto que se desenvuelve en diferentes entornos o mundos exteriores (ver figura).

#### 6. MEDIDAS SOBRE INVERSIONES DIRECTAS IMPULSORAS DEL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

En la década de los años ochenta se ha producido una serie de avances institucionales con claro apoyo a la internacionalización de la empresa, especialmente encaminadas a facilitar los procesos de inversión directa en el exterior. Así se puede mencionar la adopción de legislaciones más favorables y la generalización de programas de incentivos a la IDE se estima que existen más de 9.000 programas de incentivos que abarcan los nacionales, regionales y locales de la mayoría de los países. También cabe citar el desarrollo de instituciones como MIGA del Banco Mundial, un mayor protagonismo de los Bancos de Desarrollo regional, los acuerdos bilaterales, etc.

Sin embargo también en este tema es nuevamente en la década de los noventa cuando se produce un salto significativo. Así, a título de ejemplo podemos observar el cuadro siguiente.

**CUADRO 3**  
**CAMBIOS EN REGÍMENES SOBRE INVERSIONES 1991-94**

	<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	TOTAL
Número de países que han introducido cambios en los regímenes sobre inversiones	35	43	57	49	184
número de cambios:	82	79	102	110	374
• liberalizadores/promotores de IDE	80	79	101	108	368
• mayor a control	2	—	1	2	5

Fuente: UNCTAD. Division on Transnational Corporations and Investment (1995).

te en el que se aprecia que el período 1991-94 de 373 modificaciones en los regímenes sobre inversiones 368 fueron liberalizadores y únicamente cinco implicaban un mayor control.

Adicionalmente hay que citar la proliferación de acuerdos bilaterales de protección recíproca de inversiones (APRIS), que a mediados del año 1995 ascendían a más de 900 tratados involucrando 150 países. El 60% de ellos se producían en 1990-95 y únicamente en 1994 se firmaron 299 acuerdos. Por tanto, estos protocolos que son parte del derecho internacional, abarcan algo más de las tres cuartas partes de países existentes que por su dimensión se puede decir que se han generalizado.

Los datos anteriores permiten afirmar que existe masa crítica suficiente para abordar la realización de un acuerdo multilateral de inversiones (AMI). Esta iniciativa comenzó a ponerse en práctica en septiembre de 1995 en el seno de la OCDE y se tiene previsto finalizar en mayo de 1997. Paralelamente a estas negociaciones la OCDE está realizando seminarios con países no-OCDE para exponer el AMI y debatir sobre su utilidad. También existe una propuesta de negociación de un acuerdo de inversiones en la Organización Mundial del Comercio (OMC). El desarrollo de la misma lleva un camino más lento que la OCEDE.

#### 4.1. *La integración internacional de la producción*

La integración internacional entre países o entre empresas puede tener un carácter plano o poco profundo y una interdependencia fuerte y más compleja. El primer caso viene conformado por los flujos internacionales de bienes, servicios y financieros, es decir, por las exportaciones y por los movimientos de capital. El segundo escalón se produce con la internacionalización de la producción, llevada a cabo por la empresa en su proceso de multinacionalización. Estos procesos, dentro del ámbito de la expansión empresarial, conducen a aumentos de dimensión y a una mayor complejidad en la toma de decisiones. Ambos aspectos se reflejan en la formulación de estrategias y en la adaptación de las estructuras de organización de las empresas.

Las estrategias empresariales de internacionalización de la producción pueden desarrollarse atendiendo tanto a un contenido funcional como a una perspectiva geográfica. En ambos casos podemos diferenciar tres tipos o clases de estrategias,

*Las filiales fundamentalmente no integradas* actúan prácticamente como empresas independientes dentro de su país. Desarrollan, directamente o subcontratando, todo el proceso productivo y exportación a terceros países en los que no concurren con otras filiales. En cierta medida suelen ser una versión reducida o replica de la matriz y de otras filiales de producción localizadas en otros países. Los nexos con la sociedad matriz vienen dados por la relación de propiedad y por la transferencia de tecnología. Los flujos por la relación de propiedad y por la transferencia de tecnología. Los flujos de recursos y nexos funcionales son muy reducidos o limitados (en cierta medida debido a controles y barreras) existiendo una relación muy jerarquizada entre matriz y filial.

*La integración simple* es un caso típico de desplazamiento de todos o parte del proceso productivo de una empresa desde su país hacia otro país que ofrece mayores ventajas de

localización (menores costes) para, desde este último, proveer a la matriz, para abastecer la demanda interna de su país y la demanda de exportaciones. Estas filiales, que cumplen una función de *outsourcing*, fabrican partes, componentes, o determinados productos, cumpliendo el diseño y calidad impuesto por la sociedad matriz. Ejemplos típicos lo constituyen las zonas de procesamiento y plataformas de exportaciones y las *maquilladoras* típicas de la frontera de México con EE.UU. La comunicación se produce en doble dirección y responden a una estructura jerarquizada.

Por último, las estrategias de *integración compleja*, responde a EMs que tienen nexos multidireccionales entre las filiales y al matriz (ver figura 1) e inclusive también fuertes conexiones interempresas. Existe una clara tendencia a localizar procesos o actividades en la filial o lugar más conveniente, incluyendo situar dichas funciones en otras empresas (subcontratación, alianzas, redes). La evaluación y control de cada filial se realizan en base a su contribución a la cadena de valor total de la EM. Se procura buscar economías de alcance en el diseño, localización y desarrollo del proceso productivo a través de la especialización funcional interna y del rol jugado en la división internacional del trabajo.

Desde el punto de vista geográfico, las estrategias generales de la EM se pueden clasificar en tres: *multipais o multidomésticas, regionales y globales*. Las primeras son aquellas que caracterizan a situaciones en las que la actividad de cada filial ha de responder básicamente al entorno o condiciones del país huésped en que está localizada. No es posible o es muy difícil la obtención de economías de escala de carácter multinacional. Las estrategias regionales responden a procesos de integración, coordinación y control en áreas geográficas determinadas más o menos integradas entre sí. En estas zonas se da una cierta dosis de libertad de movimientos de capitales, de tecnología y de personal y no únicamente libertad de movimiento de bienes y servicios (UNCTC, 1992). La integración global es la forma más avanzada y compleja de internacionalización, y es característica de la EMs que están presentes en los principales mercados del mundo para aprovechar las ventajas de localización y las oportunidades derivadas del proceso de convergencia entre dicho mercado. Los sistemas de producción flexibles no avalan de cara al futuro un mayor grado y número de integración globales.

En el gráfico número 3 el entorno que hemos denominado internacional, en el que concurren una cierta debilidad de las fuerzas globalizadoras junto a escasas presiones locales y domésticas de los países, es característico de algunos productos muy estandarizados, cuyos procesos de distribución y comercialización son muy similares en todos los países. En general los determinantes de las ventas son los costes de producción y de transporte. En otro extremo, en el que se produce la relación fuerte-fuerte, se caracteriza por ser un entorno típico de sectores que necesitan lograr economías de escala y de gama o alcance, tanto en la producción como en gran medida de comercialización y distribución y, al mismo tiempo, están obligados a cumplir determinadas exigencias locales (normas, culturas, clientelización, etc.).

La relación característica de un entorno global es aquella que viene conformada por los sectores intensivos de capital y en economías de escala, que fuerzan a la internacionalización e integración global y por otro lado, el grado tan elevado de estandarización de sus productos hace que las demandas domésticas sean bastantes uniformes, lo que conlleva una escasa presión doméstica. Por último, aquellos sectores cuyos procesos están escasamente

internacionalizados (las filiales son prácticamente réplicas unas de otras) y por lo tanto no hay presión para la globalización y la demanda de cada país tiene peculiaridades propias significativas, son típicos de entornos que hemos denominado multidomésticos.

La EM en sí misma, a través de su proceso de dirección y gestión internacional, interconecta entornos locales distintos. En este sentido la EM ha de responder a diferentes contingencias que se producen del entorno en el que actúa. Así, por un lado, la filial ha de responder a determinadas demandas de su entorno local (culturales, legales, gubernamentales, de clientes, etc.) mientras que otras han de ser complementadas por el propio sistema EM, es decir, por la unidad de decisión del todo. Así la existencia de economías de escala, y de gama, las ventajas comparativas nacionales, las preferencias comunes y similitudes de clientes, crean incentivos para la especialización de filiales y para la interdependencia entre unidades del sistema y entre entornos. Además, los conocimientos y ciertas experiencias obtenidas en un entorno pueden ser transferidos y adaptadas a otras localizaciones. Por otro lado, la evidencia señala que muchos de los agentes clave con que se relacionan las EMs, como son algunos de sus clientes, proveedores y competidores son a su vez empresas multinacionalizadas lo que en sí mismo representan presiones para la interconexión de los entornos, y para la coordinación de las actividades de las filiales.

**Figura 3. DIFERENCIACIÓN DE ENTORNO DE LA EM, SEGÚN ÁREAS DE NEGOCIOS**

Fuerte	<b>ENTORNO GLOBAL</b> – Semiconductores – Química – Instrumentos de precisión – Motores – Metales no férreos – Ordenadores – Automóviles – Electrónica de consumo – Cámaras fotográficas	<b>ENTORNO TRANSNACIONAL</b> – Farmacéuticas – Telecomunicaciones – Comunicación / Multimedia (editoriales, cine, prensa...)
	<b>ENTORNO INTERNACIONAL</b> – Cemento – Papel e imprenta – Maquinaria – Metales	<b>ENTORNO MULTIDOMÉSTICO</b> – Bebidas – Productos Alimentación – Caucho – Utensilios domésticos – Servicios (legales)
Tendencia integración global		
Débil		

**PRESIÓN NACIONAL O DOMÉSTICA**

Fuente: Adaptado de Choshal y Nohria (1993).

La articulación entre estructuras de organización intraempresas (jerarquías) e interempresas (alianzas, acuerdos de cooperación) producen combinaciones complejas de nexos, horizontales y verticales, entre empresas. Constituyendo *redes estables* entre distintas cadenas de valor de las empresas miembros.

Los propios procesos y el tránsito de una u otra estrategia demanda adaptaciones o respuestas organizativas de la empresa.

#### 4.2. Adaptación organizativa de la EM

La empresa multinacional es un sistema complejo abierto y como tal ha de responder a la complejidad y demanda del entorno. Es más la población de empresas multinacionales ha configurado en gran medida el entorno internacional y ha condicionado considerablemente la actividad económica de los países en los que opera. En este sentido, la EM ha venido adecuando sus estructuras organizativas y procesos de dirección al entorno. Qué duda cabe que empresas distintas, que se enfrentan a unidades de negocio diferenciadas necesiten diferentes clases de organización y estilos de dirección adecuados y conformados a y por dicha realidad. Adicionalmente se pueden identificar características organizacionales diferenciadas según el entorno cultural y económico en el que han nacido y desarrollado su actividad las empresas. A título de ejemplo se pueden mencionar las ya clásicas comparaciones entre el modelo americano y el modelo japonés (Ouchi y Jaeger, 1978; Kagono et al., 1985).

La EM en su proceso adaptativo ha de dar respuesta a las peculiaridades y contingencias relevantes del entorno general de la EM (demanda de un estilo uniforme) a las que emanan de los entornos locales de las correspondientes filiales (demanda de estilos diferentes). Ello conduce a que la empresa reconozca la naturaleza multidimensional, fluida y cambiante de las organizaciones y de los entornos. En este contexto, se puede abordar la organización de la EM no tanto en términos de sus formas tradicionales (funciones, áreas: productos, matricial) sino en base a la dirección o senda interna de las relaciones matriz-filial. El nexo de las relaciones internacionales (e internas al sistema) entre filiales y matriz, es decir, intraempresa, viene conformado por las articulaciones de un conjunto de factores que se agrupan en torno a dos fuerzas o tendencias: hacia la globalización y hacia la diferenciación nacional. En base a esta clasificación, inicialmente formulada por Prahalad y Doz (1987), que incorpora los conceptos de diferenciación estructural e integración de Lawrence y Lorsch (1967), se pueden tipificar, siguiendo a Ghoshal y Noharia (1993), cuatro tipos de entorno de acuerdo a las presiones a que se ven sometidas actividades o sectores en sus procesos de internacionalización.

La estructura de organización de una EM puede ser vista también como una expresión de nexo de relaciones entre filiales y matriz. La estructura de la relación filial-matriz recogerá ciertas uniformidades del todo así como también determinados elementos diferenciadores y específicos de las partes. El grado de diversidad en las relaciones matriz-filial puede ser vista en base a las distintas ponderaciones que pueden adoptar los elementos determinantes del proceso de organización. Es decir, grado de centralización/descentralización; mecanismos formales o burocráticos establecidos; nivel de integración normativo-corporativo (valores comunes, creencias y objetivos compartidos).

## 6. DESARROLLO Y GLOBALIZACIÓN

La historia reciente ha conformado una cierta tendencia estructural de desarrollo: países avanzados, países emergentes, países menos desarrollados en proceso de integración y países más pobres. La distancia entre los países industrializados y los países menos avanzados es cada vez mayor. En este sentido parece previsible que el efecto neto de una mayor globalización se concreta en que los países relativamente más avanzados se desarrollan más fácilmente mientras que los menos desarrollados encuentran más dificultades en su proceso de crecimiento económico.

En general se observa que aquellos países menos avanzados (PMD) que logran, durante un cierto período, una tasa de crecimiento superior a la de los países más industrializados (PA) el «gap» o distancia que separa a ambos disminuye. Al mismo tiempo, la propia dinámica de la economía nos permite señalar que las posibilidades de mejora de los PA aumentan a medida que los PMD progresan.

Si admitimos que la riqueza de los PA se debe al stock de capital acumulado, y a la tecnología y que, en general, los conocimientos, ideas y descubrimientos junto al capital físico y financiero disponible son el motor principal del crecimiento económico, entonces, se puede admitir que la EM puede ser un agente importante de desarrollo económico. Obviamente, por muy relevante que esta institución sea, lo será siempre de forma complementaria a las empresas domésticas si se desea reducir significativamente la distancia entre los PMD y los PA. Los PMD han de procurar acumular el capital, generar y asimilar conocimientos y capacidades tecnológicas y organizativas.

La fase de desarrollo en que se encuentra un país se puede concretar en el nivel de renta per cápita del mismo. Generalmente los países de renta baja están poco integrados en los mercados internacionales de bienes y servicios y ofrecen pocos atractivos (escasas ventajas de localización) para la inversión extranjera. Básicamente exportan recursos naturales e importan bienes. Asimismo también se observa que los países de renta media alta y algunos de renta media baja, que fundamentalmente han sido denominados países emergentes, han adoptado estrategias de industrialización abiertas, que aunque no implica una liberalización total de la economía sí facilita su inserción en la denominada economía global.

De acuerdo a la clasificación hecha por el Banco Mundial en su informe de 1995, se puede establecer una cierta relación entre globalización y desarrollo económico, como se muestra en la figura 4 (Gray, 1996).

Los países que se encuentran sometidos a un círculo vicioso de pobreza, prácticamente no les afectará la globalización. Estos carecen de atractivos (factores de localización) y de condiciones para el desarrollo. Otros PMD que poseen recursos naturales como único medio de exportaciones reciben alguna IDE relacionada con este sector pero difícilmente recibirán préstamos e inversiones de cartera por no poseer condiciones de mercado para ello. En el caso de los PMD en general hay que notar el cierto efecto sustitución entre préstamos e IDE a favor de este mecanismo.

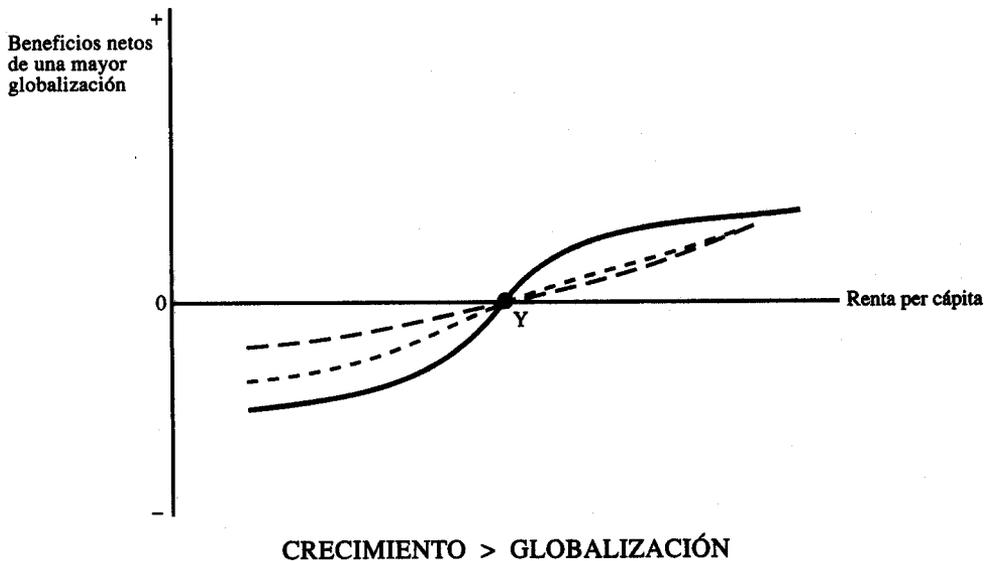
**Cuadro 4**  
**ESTADOS DE DESARROLLO SEGÚN LA RENTA PER-CÁPITA**  
**(DÓLARES USA)**

<u>Tipos de Países</u>	<u>Nivel de Renta*</u>	<u>Número de países</u>
Renta baja	≤ 700	61
Renta media baja	≤ 2.900	76
Renta media alta	≤ 9.500	37
Renta alta	> 9.500	52

\* Datos de 1993

Fuente: Banco Mundial (1995).

**GRÁFICO: CRECIMIENTO Y GLOBALIZACIÓN**



## POSIBLE IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LOS PAÍSES SEGÚN SU NIVEL DE DESARROLLO

<u>Variable</u>	<u>Nivel de Renta Percapita</u>			
	<u>Baja</u>	<u>Media Baja</u>	<u>Media Alta</u>	<u>Alta</u>
Comercio	-	-+	+	++
Préstamos	--	-+	-+	++
Inversiones de cartera	--	-+	+	++
Inversiones directas	-	-+	+	++

- : ningún efecto o efecto negativo
- : escasa relación exterior. La brecha se incrementará dentro del progreso de los países medios altos y altos
- +: mejoría lenta
- +: efectos favorables
- ++: efectos muy favorables

*Fuente: Elaboración propia.*

Desde el punto de vista dinámico es útil basarse en el ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior de Dunning y Narula (1994), para mostrar el papel de ésta en el desarrollo económico. Las ventajas de localización de un país mejoran a medida que éste se desarrolla. Inicialmente la inversión directa neta prácticamente coincide con la inversión directa extranjera recibida (descontado las desinversiones). Posteriormente las empresas domésticas comienzan a multinacionalizarse hasta que ambos flujos se equiparan y en algún estadio podría ser mayores los realizados por las empresas nacionales que los recibidos de EM extranjeras.

### 7. LA GLOBALIZACIÓN Y REGIONALIZACIÓN. UN ENTORNO FAVORABLE PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La situación de la economía actual es más favorable para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que existe una mayor facilidad de acceso a mayores mercados (integrados) y resulta más fácil la evaluación de las alternativas de localización y de expansión (formas de internacionalizarse).

El entorno institucional es mucho más favorable pudiendo señalar como ejemplo los acuerdos del GATT, los procesos de regionalización, los acuerdos bilaterales, las instituciones de promoción y ayuda (seguros no comerciales de compañías nacionales y de MIGA) institutos u organizaciones de fomento de comercio exterior, programas de incentivos, etc. Todo ello se ha producido en un contexto de progreso técnico, que permite una producción más favorable, un menor tamaño mínimo eficiente, una mayor eficiencia (just-in-time, etc.) y mayores posibilidades de coordinación de actividades dispersas (tecnologías de la información).

Asimismo la modernización, desarrollo, innovación de los sistemas financieros y el avance en los mercados internacionales ofrece una serie de posibilidades e instrumentos de acceso a los recursos y de cobertura de riesgos a costes no muy elevados. Es decir, existen más y mejores posibilidades para reducir los puntos débiles de las PYMES y acrecentar sus puntos fuertes. Así, sus estructuras flexibles y simplificadas y su potencial de aprendizaje resaltarán su ventaja competitiva en costes y calidad centrándose en lo que «saben hacer» (sus núcleos o nichos distintivos).

## CONSIDERACIONES FINALES

La denominada economía global representa un sistema abierto e interdependiente de la mayoría de los países en lo referente a los flujos de comercio de bienes y servicios financieros y de inversión y en menor medida de libertad de movimiento de personas pero muy limitada de libertad de establecimiento o de cambio de residencia de las personas (frenos y límites a la inmigración).

La asimetría entre los componentes de este sistema global es clara. Obviamente cuando se habla de desarrollo y crecimiento del bienestar de la humanidad parece razonable que si el punto de partida es desigual el punto de llegada también lo es. En este período 3.000 millones de personas viven mejor que antes pero también 1.600 millones viven relativamente peor. Hoy día 4.000 millones de personas están relacionadas con la economía de mercado en la producción y en el consumo. Existen amplias zonas marginales de la economía internacional. De una manera simplificada el peso y papel coordinados de la economía globalizada es desigual: prima significativamente la Triada (EE.UU., Japón y UE) tanto en lo financiero como en lo comercial y empresas multinacionales; seguido de los denominados países emergentes.

En una economía globalizada las fuerzas geoeconómicas extranacionales condicionan y marcan las políticas nacionales. Los mercados financieros internacionales evalúan, primando y penalizando, las políticas económicas de los países. Las empresas, como es lógico, evalúan sus inversiones directas en el exterior de acuerdo a criterios de racionalidad económica en el largo plazo.

La propia dinámica del sistema, en un contexto favorable del mantenimiento de la tendencia a minimizar la reglamentación, hace vislumbrar una mayor profundización y amplitud de la economía global. Ello implicará una disminución del papel nacional y una mayor relevancia de la coordinación a escala mundial.

En este contexto han de combinarse eficazmente la competitividad de las empresas, la creación de empleo y un cierto nivel de protección social. Todo ello ha de permitir dedicar recursos a romper el círculo vicioso a que se ven sometidos muchos países. Estos han de lograr una buena dotación de infraestructuras básicas y sociales y así crear las condiciones para el crecimiento y desarrollo económico. Para ello han de concurrir organismos e instituciones nacionales e internacionales, organizaciones no lucrativas y empresas. El sistema globalizado en marcha ha de permitir la entrada, reduciendo trabas y dificultades de los paí-

ses no integrados. De esta manera además de responder a planteamientos éticos ayudará a reducir el riesgo de graves problemas potenciales que existen en la actualidad.

Asimismo, como desafíos habrá que encarar la protección cultural y herencias nacionales, especialmente en el caso de países pequeños.

## APÉNDICE

### PROCESOS DE INTEGRACIÓN REGIONAL VIGENTES

<u>Denominación acuerdos</u>	<u>Países miembros</u>	<u>Fecha de la firma</u>	<u>Entrada en vigor</u>	<u>Objetivos finales</u>	<u>Situación actual</u>
<b>I. EUROPA</b>					
Unión Europea (UE)	Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido y Suecia.	1957	1957	Unión Monetaria y Económica.	Proceso consecución moneda única.
<b>II. AMÉRICA</b>					
Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte/Tratado de Libre Comercio (ALCAN/TLC/NAFTA)	EE.UU., Canadá y México	1993	2009	Zona de Libre Comercio.	Primera Fase 1994
PACTO ANÓNIMO	Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.	1969	1995	Mercado Común.	Tratado preferencial Ecuador y Bolivia. Participación plena de Perú en negociación.
MERCOSUR	Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay.	1991	1995	Mercado Común.	Algunas excepciones en los plazos. Chile observador. Bolivia interesado.
Mercado Común Centroamericano	Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.	1993	—	Unión Económica.	Sin plazo fijado
Comunidad del Caribe (CARICOM)	Antigua/Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guayana, Jamaica, Montserrat, Santa Lucía, San Cristóbal/Nieves, San Vicente y Granadinas y Trinidad-Tobago	1973	—	Unión aduanera. A largo plazo Mercado Común y Unión Monet.	Unión Monetaria — Puntos no cumplidos
Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)	Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.	—	—	Promoción Comercio Recíproco a largo plazo Mercado Común	—

<u>Denominación acuerdos</u>	<u>Países miembros</u>	<u>Fecha de la firma</u>	<u>Entrada en vigor</u>	<u>Objetivos finales</u>	<u>Situación actual</u>
III. ASIA Y PACÍFICO Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN).	Brunci, Filipinas, Indonesia, Malasia, Singapur y Tailandia.	—	—	Unión Económica y Monetaria.	En 1997, posiblemente se incorporarán Birmania, Laos y Camboya.
Asociación para la Cooperación Económica de Asia y Pacífico (APEC)	Asean y Japón, EE.UU., Australia, Nueva Zelanda y Corea.	1993	—	Zona de Libre Comercio en año 2020. Eliminación de obstáculos a la inversión.	Debates en cumbres anuales.
IV. ÁFRICA					
Comunidad Económica del África Occidental (CEAO)	Benin, Burkina Faso, Costa de Marfil, Mali, Mauritania, Niger y Senegal.	—	—	Mercado regional unificado para productos de origen local no procesados industrialmente, ré- gimen preferencial arancelario para pro- ductos manufactura- dos y establecimiento de un arancel exterior común.	—
Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO)	Países CEAO + Cabo Verde, Ghana, Gambia, Guinea-Bissau, Liberia, Nigeria, Sierra Leona y Togo.	—	—	Área de libre comercio y libre circulación de factores productivos.	—
Zona comercial Prefe- rencial para los Esta- dos Unidos del Afri- ca Oriental y Meri- dional (ZPC).	Angola, Burundi, Comores, Sudán, Djibouty, Kenya, Lesotho, Maliwi, Mauricio, Uganda, Namibia, Ruanda, Somalia, Etiopía, Tanzania, Mozambique, Swazilandia, Zambia y Zimbabwe.	—	—	Establecimiento, a través de fases sucesivas, del mercado común; y, a más largo plazo, creación de una unión económica.	—
Unión Aduanera del África Meridional (UAAM).	Botswana, Lesotho, Sudáfrica y Swazilandia.	—	—	Unión aduanera	—
Unión Aduanera y Económica del África Central (UDEAC)	Camerún, Congo, Gabón y Guinea Ecuatorial.	—	—	Arancel exterior común y, a más largo plazo, creación de una unión económica.	—

<u>Denominación acuerdos</u>	<u>Países miembros</u>	<u>Fecha de la firma</u>	<u>Entrada en vigor</u>	<u>Objetivos finales</u>	<u>Situación actual</u>
V. ORIENTE MEDIO					
Consejo para la Cooperación en el Golfo (CCG).	Arabia Saudita, Baherin, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán y Quatar.	—	—	Mercado común	—
Mercado Común Árabe (MCA).	Egipto, Irak, Jordania, Libia, Mauritania, Siria y Yemen.	—	—	Mercado común	—
Organización de Cooperación Económica (OCE).	Irán, Pakistán, Turquía, Afganistán y algunas repúblicas ex-soviéticas.	—	—	Cooperación regional para el desarrollo económico.	—