

# EDITORIAL

## Internacionalización empresarial

Innegable ha sido el impacto que han tenido los procesos de apertura experimentados en el mundo, particularmente en los países en vías de desarrollo. La caída del Muro de Berlín en 1989, que hizo trizas las barreras que distanciaban los modos de producción inspirados en antagónicas ideologías, y los múltiples acuerdos bilaterales y multilaterales signados entre disímiles naciones, impusieron a los practicantes de la administración contemporánea un reto que no todos han dimensionado en sus justas proporciones.

Este reto fue aún mayor dadas las inesperadas circunstancias que debieron enfrentar quienes tomaron parte de forma directa o indirecta en lo que hoy tenemos. Fue notoria su falta de preparación intelectual y académica. La dominante tendencia en las escuelas de negocios y en las facultades de economía de formar de manera instrumental y técnica a los profesionales de la administración, impidió que éstos alcanzaran una visión de conjunto de los desafíos que produce un mundo abierto y con nuevas reglas de juego. Los contenidos curriculares dificultaron —tácita o abiertamente— que los egresados dimensionaran la complejidad implicada en cada acción de extensión de las estrategias empresariales más allá de sus fronteras nacionales. Muchas decisiones fueron tomadas recurriendo al “*sentido común*” y solo en algunos casos éstas se basaron en serios y rigurosos análisis de los mercados internacionales. No se logró comprender, por ejemplo, el efecto que tienen los factores de entorno —políticos, sociales, económicos, culturales, tecnológicos— en el éxito o fracaso de los negocios. Muchos estrategas internacionales siguen pensando que el intercambio comercial es ajeno al estado de las relaciones diplomáticas y políticas entre las naciones.

Muchas de las teorías relacionadas con la internacionalización de la época, se apoyaron en una especie de proceso de colonización de las grandes multinacionales hacia los mercados de países con menores grados de industrialización. Una suerte de segunda colonización se fue imponiendo de manera casi natural. Se promovió y auspició durante mucho tiempo el modelo de sustitución de importaciones que ratificó el papel de los países más atrasados como proveedores de materia prima y a los más avanzados como los beneficiarios directos del valor agregado obtenido. Los productores de los países del llamado tercer mundo se acostumbraron a exportar productos del sector primario de sus economías, perdiendo de vista las ventajas competitivas que por razones de dotación natural históricamente han tenido. De esta manera, la estructura económica del mundo se siguió sustentando en el modelo “*centro-periferia*” promovido desde la Comisión Económica para América Latina –CEPAL–, que destacaba la existencia de un centro *industrial y hegemónico* –países desarrollados– y una periferia *agrícola y subordinada* –países menos desarrollados–. Se creó así una clara dependencia de unos respecto a los otros.

Producto también de este desigual proceso de desarrollo –más de crecimiento que de bienestar social– las notorias deficiencias en infraestructura moderna y funcional para tener acceso a los puertos –aéreos, fluviales, marítimos y terrestres– en condiciones competitivas, se convirtieron en un lastre adicional para la búsqueda, conquista y conservación de los mercados foráneos. Los grados de dependencia se fueron acentuando con grandes desequilibrios en los términos de intercambio cada vez más favorables a los países de mayor nivel de industrialización. Creció la polarización de la riqueza; los países más poderosos se enriquecieron aún más en tanto los más débiles profundizaron sus lamentables grados de empobrecimiento. Las cifras son contundentes. La reacción del Estado también fue tibia y deplorable. Siempre en aparente función protectora de las fuentes de empleo, por ejemplo, produjo una legislación que fue instaurando un cuestionado proteccionismo que se tradujo en ineficiencia, conformismo y falta de visión integral en algunos sectores de la economía. Ni se logró la reducción

de la desigualdad social —medida por el coeficiente de Gini—, y menos aún se fue capaz de preparar la clase empresarial para asumir el reto de penetrar mercados internacionales de otras latitudes.

Todo ello produjo economías dependientes, desequilibradas y con grandes dificultades para satisfacer las necesidades de sus habitantes. Los intereses de los grupos económicos terminaron imponiéndose dados los estrechos lazos que siempre han sostenido con la clase política. Al interior de cada país en vía de desarrollo algunos sectores se favorecieron más que otros, logrando mantener sus privilegios gracias a las decisiones gubernamentales que siempre los protegieron. Los sectores que más se desarrollaron no siempre fueron aquellos en los cuales se contaban con mayores ventajas.

Fue con este acumulado social y cultural con el que muchos países de América Latina y el Caribe arribaron a los procesos de apertura experimentados en los años noventa y que tan discutidos resultados ha traído para sus sociedades. En todos ellos hubo de cambiarse el marco jurídico existente para que como un todo se aventuraran a liberalizar sus economías sin estar suficientemente preparados. En sus gobernantes pudo más el cautivador atractivo de la globalización y el supuesto acceso a los mercados de mayor poder adquisitivo. Se pronunciaron agudos discursos políticos cargados de ilusiones y de promesas de un futuro más igualitario que nunca. Pensando más con el deseo que con la realidad se estructuraron mecanismos e instituciones encargadas de la promoción de la internacionalización de las empresas, con resultados poco satisfactorios. Pareció haberse perdido de vista la esencia de esta política de “*puertas abiertas*” que, como se predijo por parte de algunos especialistas, profundizaría los desequilibrios mundiales. Casi solos los empresarios nacionales intentaron hacer frente a la arremetida de las grandes multinacionales que con creatividad e imaginación supieron sacar provecho de las nuevas circunstancias de acceso a los mercados domésticos. Los mercados nacionales recibieron mejores y más competitivas ofertas que favorecieron a los consumidores en detrimento de la supervivencia de muchas empresas locales que se vieron

abocadas a la quiebra. Como resultado y con innegables grados de improvisación fue necesario concebir e implementar emergentes procesos de ajuste con los cuales minimizar el negativo impacto que se produjo en las tradicionales economías latinoamericanas. Los desequilibrios en las balanzas comerciales cambiaron la fisonomía de su comercio exterior. El déficit de muchas de ellas se acrecentó y la naturaleza de su dependencia adquirió otros matices. Ahora se está interconectado con el mundo, se tiene acceso a otros mercados más consolidados, pero se depende tecnológicamente. Ya no solo se es abastecedor de productos del sector primario, sino que el desarrollo industrial depende de los recursos destinados a la innovación tecnológica en los países de mayor solidez económica. En medio de estas nuevas circunstancias algunas empresas, muy pocas infortunadamente, penetraron con éxito, superaron las a veces infranqueables barreras arancelarias y no arancelarias de algunos países desarrollados y lograron posicionar sus marcas en varios de los más exigentes mercados internacionales.

No obstante los irrefutables logros alcanzados en ciertos mercados foráneos, la tarea es aún embrionaria. La incipiente industrialización no ha permitido que nuestras empresas figuren en los grandes “*rankings*”, con excepción de algunas brasileras, mexicanas y chilenas. Sigue prevaleciendo cierto grado de desconocimiento de los inmensos beneficios que trae el proceso de internacionalización cuando se hace de forma deliberada y con una cuidadosa estrategia de crecimiento empresarial. Desafortunadamente, muchas organizaciones siguen llevando a cabo este proceso con altas dosis de intuición o como consecuencia de fortuitos e, incluso, esporádicos esfuerzos de acceso a mercados internacionales. Ha sido más como producto de ocasionales acciones promocionales de algunos organismos gubernamentales, que el resultado de un riguroso proceso de estudio, análisis e interpretación de los mercados y de la real capacidad de internacionalización de las empresas. Es poco lo que se ha logrado realizar para comprender las tendencias universales de los consumidores y menos aún para visualizar las potencialidades empresariales para hacer frente a la aventura empresarial que implica conquistar y conservar mercados internacionales.

Ante este panorama es imprescindible que todos los agentes del mercado asuman una actitud más agresiva que refleje la convicción que tienen respecto a los beneficios que trae la internacionalización para la sociedad en su conjunto. Los empresarios nacionales buscando mercados plagados de oportunidades, el Estado construyendo una plataforma logística que brinde mejores condiciones de intercambio para los productos nacionales, y las escuelas de negocios formando profesionales que además de potencializar sus habilidades técnicas –idiomas, capacidad negociadora– dimensionen la complejidad implícita en cada intercambio internacional.

Lo hecho hasta el presente es destacable, sin duda, pero es mucho menos de lo verdaderamente posible. Las expectativas son grandes y en nuestras manos, como académicos, tenemos el futuro. Solo debemos apurar el paso.

Dagoberto Páramo Morales  
*Editor*