

AMÉRICA DEL NORTE



La cooperación empresarial con el exterior: un camino hacia la modernización

Mario López Espinosa*

La cooperación con el exterior puede convertirse en una de las opciones más eficaces de las empresas mexicanas pequeñas y medianas para modernizar sus instalaciones e incrementar su competitividad internacional. Además de sobrevivir en un mercado interno muy competido, ello les permitirá aprovechar las nuevas oportunidades de negocios que surgirán con el Tratado de Libre Comercio (TLC) de América del Norte. Para evaluar las posibilidades reales de instrumentar esa cooperación conviene reflexionar, desde un punto de vista estrictamente empresarial, sobre los principales cambios en las relaciones económicas internacionales.

Considerar la exportación únicamente como la venta de productos más allá de las fronteras político-económicas se convirtió en una práctica relativamente ineficiente y vulnerable. Los países verdaderamente exportadores fueron aquellos cuyas empresas, sin esperar en forma pasiva a que llegaran compradores, salieron a comercializar sus productos directamente donde actúa la contraparte. Esas compañías se instalaron en los centros de venta para estar en relación directa con el sistema de distribución y participar en las decisiones mismas de su respectiva importación. Es decir, la empresa exportadora con mayor éxito fue la que importó sus productos desde el exterior.

Las nuevas prácticas del comercio y la inversión

Es indudable que el comercio y la inversión extranjera experimentaron transformaciones profundas en el decenio de los ochenta.

En el marco de esa nueva práctica comercial, el papel determinante de Estados Unidos en el comercio mundial disminuyó y surgieron otros países con importancia y capacidad de influencia similares: los de la Comunidad Europea y los del Sudeste Asiático, encabezados por Japón.

Desapareció gradualmente el mito de la economía de escala, considerado durante muchos años como requisito *sine qua non* para competir y participar de modo significativo en el comercio mundial. Las empresas medianas y peque-

* Subdirector de Seguimiento, Nuevos Esquemas y Proyectos con Financiamiento Externo, de Nacional Financiera.

En 1990 más de un tercio del comercio mundial se realizó entre compañías filiales o con algún tipo de vínculos accionarios

ñas surgieron como agentes dinámicos en el mercado internacional. La crisis energética, la politización de los grandes sindicatos, la incorporación de las máquinas de control numérico y el ritmo vertiginoso de la innovación tecnológica magnificaron la inflexibilidad de las grandes empresas para responder oportunamente a los cambios del entorno y confirmaron que la eficiencia no es condición intrínseca de la dimensión de los establecimientos.

Se reconoció ampliamente que un exportador que pretendiese conservar sus mercados en el exterior no debía comercializar de manera indefinida productos terminados en todos los países, sino compartir (tal vez de manera gradual, pero sin duda inevitable) ciertas fases del proceso de fabricación con los productores locales. La inversión directa se convirtió así en la mejor estrategia de exportación.

Si se analiza la relación entre el desempeño industrial y el comercio exterior de cualquier país, se observa un nexo creciente entre las fuentes de importación y de inversión extranjera: en 1990 más de un tercio del intercambio mundial se realizó entre compañías filiales o con algún tipo de vínculos accionarios.

Las principales empresas de los países industrializados invirtieron en el exterior en los procesos de manufactura, concentrando sus exportaciones en partes, componentes y, sobre todo, tecnología y servicios de asistencia técnica. Aseguraron con ello la demanda y el acceso permanentes a los mercados externos. Esa situación les permitió programar mejor su expansión productiva y disponer de una fuente adicional de financiamiento para sus gastos de investigación y desarrollo.

En ese marco se modificó gradual, pero radicalmente, la actitud de los inversionistas extranjeros. Las nuevas reglas de la competencia internacional, el ritmo acelerado de la innovación tecnológica y el agotamiento de los modelos de industrialización basados en la sustitución de importaciones transformaron las prácticas de inversión de las transnacionales en los países en desarrollo. Establecer una filial para obtener las máximas ganancias en un mercado cautivo resultó un negocio cada vez menos rentable en el mediano y el largo plazos.

Las ventajas que ha ganado Japón por su competitividad y el acelerado crecimiento de Corea, Hong Kong, Taiwan y Singapur han puesto de manifiesto la importancia estratégica que para los países industrializados representa contar con socios que puedan desarrollarse mediante la modernización e integración de sus economías.

Puede afirmarse, casi de manera categórica, que una empresa eficiente y competitiva será la que conciba el mundo como su mercado y su fuente de aprovisionamiento; la que sea capaz de aglutinar todos los factores favorables a su alcance para desarrollar ventajas competitivas permanentes y avanzar en la "producción internacional" de bienes y servicios.

La perspectiva internacional del comercio y la inversión

La necesidad de supervivencia de las empresas en un mundo en que la competencia se incrementa y la protección tiende a desaparecer (a pesar de la propia resistencia de los principales promotores de su eliminación), así como la delicada connotación política que asumió hace pocos años el desequilibrio comercial entre las superpotencias (sobre todo Japón y Estados Unidos), son factores que han acelerado notablemente la relocalización de ciertas actividades productivas con alto contenido de mano de obra. En última instancia ello tiende a constituir un proceso de redistribución internacional de las actividades manufactureras.

El desarrollo de la industria, las actividades financieras y el comercio internacional permite predecir que a principios del siglo XXI las economías muy industrializadas se concentrarán en la manufactura de productos con procesos tecnológicos muy complejos (los llamados *high-tec products*), ciertos componentes estratégicos y bienes particularmente intensivos en capital, así como en los servicios y las actividades de investigación y desarrollo tecnológico. Todo lo demás se reubicará en el exterior. Las estadísticas de la procedencia de la exportación se registrarán en beneficio o perjuicio de otros países.

Ese proceso se ha iniciado ya, tiende a ser irreversible y significa la transferencia parcial o total de las actividades manufactureras intensivas en mano de obra hacia los países en desarrollo, sobre todo a las economías intermedias. El traslado entraña, naturalmente, recursos de inversión para compartir dividendos, la provisión de ciertas partes y componentes y el suministro de tecnología y asistencia técnica. Incluso, algunos de los países de economía intermedia con mayor éxito (específicamente los PIR) están transfiriendo actividades intensivas en trabajo hacia países de menor desarrollo relativo de su mismo bloque económico. Éstos tienden a convertirse, a su vez, en plataformas manufactureras competitivas para exportar a los países del área y otros bloques económicos.

La experiencia muestra que el proceso de transferencia se concentra en naciones con ciertas características: a] un mercado de consumo interno relativamente amplio y con perspectivas de crecimiento, b] disponibilidad de litorales y materias primas minerales y agropecuarias estratégicas, c] una infraestructura industrial y educativa medianamente desarrollada, d] una perspectiva razonable de estabilidad política en el mediano plazo, e] un suministro garantizado de energéticos, y f] cercanía geográfica con alguno de los principales mercados consumidores.

Conviene destacar que México no es, por supuesto, el único país en desarrollo con características como las señaladas, pero parece ser el único que combina todas ellas. De hecho, ningún otro de economía intermedia comparte su frontera con alguno de los 15 principales mercados nacionales del Occidente.

En el caso de México, el proceso de reubicación podrá consistir de manera predominante en inversión extranjera directa o en coinversión, según la capacidad de los empresarios para no permanecer como simples expectadores e intervenir de manera activa en los cambios estructurales de la economía mundial. De manera complementaria, pero sin duda importante, las instituciones de fomento pueden y deben desempeñar una función decisiva en el respaldo y el fortalecimiento de dicha capacidad empresarial.

Los bloques económicos

Las nuevas prácticas de comercio e inversión, al igual que los acontecimientos internacionales políticos y económicos recientes, permiten suponer que existe una nueva perspectiva en la configuración de los grandes bloques económicos. La vinculación e interdependencia de los países de Oriente no se limita a la relación entre Japón y los llamados "tigres asiáticos" (Taiwan, Corea, Hong Kong y Singapur); incorpora a China y a países en desarrollo que avanzan a un ritmo impresionante de industrialización, como Indonesia, Tailandia y Malasia, los cuales han incrementado notablemente su participación en el comercio internacional. Baste señalar que a partir de 1980 la tasa de crecimiento promedio de esos países se ha mantenido en 28, 20 y 15 por ciento, respectivamente, en el suministro de manufacturas a la CE.

Todo hace suponer que la llamada Europa de 1992 no es la etapa final del más importante proceso de integración de un mercado común en el presente siglo, sino una fase más en la formación de la Europa ampliada. Ésta habrá de incorporar a otros países relativamente cercanos de economía intermedia, a las naciones de la AELC, a los países de Europa Central y más adelante, incluso, a las repúblicas europeas exsoviéticas.

Un ejemplo claro de que la inversión tiende a desplazar al comercio como factor determinante en la formación de bloques económicos es Turquía. Ese país ha recibido en los últimos años un flujo importante de inversión comunitaria destinada a satisfacer la demanda de la propia CE de ciertos bienes. El propósito es aprovechar costos relativos más favorables y garantizar el suministro de energéticos a través de las conexio-

nes de gas natural con la desaparecida URSS.

La formación de un nuevo bloque en América del Norte parece inminente, inevitable y, en alguna medida, urgente. Ese proceso se consolidará con seguridad en el corto plazo, ya que para México las oportunidades rebasan sin duda la magnitud de los eventuales riesgos, y para Estados Unidos y Canadá constituye un proyecto estratégico que les permitirá participar con mayor capacidad competitiva en el comercio internacional.

Resulta evidente, por otra parte, que las decisiones políticas indispensables para avanzar de manera efectiva en el proceso de integración latinoamericana encuentran, como nunca antes, un clima particularmente propicio. El riesgo de no actuar en consecuencia adquiere también nuevas y delicadas implicaciones. La reciente formalización del Acuerdo de Complementación Económica entre México y Chile, los avances en la integración del Mercosur y las recientes medidas instrumentadas por el Grupo Andino para formar una unión aduanera son pruebas fehacientes de ese nuevo entorno.

México en el nuevo entorno económico internacional

En virtud de los procesos de formación de bloques económicos y de reubicación internacional de las actividades industriales intensivas en mano de obra (de Japón, Corea, Singapur, Taiwan y Hong Kong hacia Indonesia, Tailandia, Malasia, Brunei y Filipinas, y de la Comunidad Europea hacia Turquía, Grecia, Marruecos, Túnez y las naciones de Europa del Este), México se ha convertido en la plataforma ideal para manufacturar los productos intensivos en trabajo que habrán de abastecer la demanda del mercado ampliado de América del Norte.

El TLC generará una corriente importante de inversiones procedentes de Estados Unidos y Canadá. Ello responde a la necesidad urgente de las empresas de esos países de producir en condiciones competitivas para penetrar en los mercados de otros bloques económicos e, incluso, recuperar presencia en los propios. La adecuación del marco jurídico-económico de la inversión extranjera en México motivará también una cantidad importante de iniciativas de nego-

*La inversión
tiende a
desplazar al
comercio
como factor
determinante
en la
formación de
bloques
económicos*

cios procedentes de Oriente (no sólo de Japón, sino en particular de los "tigres asiáticos") y de Europa (en especial de Italia, Francia, Alemania, el Reino Unido y España). Ese flujo de inversiones buscará iniciar, mantener, ampliar o recuperar cierta participación comercial en América del Norte mediante la exportación indirecta de insumos, componentes, bienes de capital, tecnología, asistencia técnica y diseño.

Paradójicamente, la firma del Tratado con Estados Unidos y Canadá propiciará importantes iniciativas de cooperación empresarial procedentes de Asia y Europa. Esa oportunidad se abrirá sobre todo a las empresas medianas y pequeñas del país ya que, a diferencia de lo que ocurre con las grandes y las transnacionales, aquéllas cuentan con una contraparte de su misma dimensión en el exterior que tiene interés y considera estratégico establecer un vínculo sólido con un socio mexicano. Ello les brindaría un espacio en el mercado ampliado de la región norteamericana.

En otras épocas los motivos fundamentales de una empresa europea pequeña o mediana para coinvertir en México obedecía a la magnitud de la demanda interna insatisfecha y la aparente ventaja de recibir protección comercial, al menos durante el período de consolidación o integración nacional. Ahora los argumentos ya no son los mismos, no obstante la significativa reactivación económica del país. La verdadera motivación radica en la perspectiva de un mercado ampliado, con dimensiones impresionantes, y la posibilidad de manufacturar con ventajas competitivas que pueden ser decisivas en un mundo que se prepara aceleradamente para la competencia entre bloques.

Es cierto que con el Tratado de Libre Comercio el mercado mexicano se convertirá en un espacio natural y sin restricciones para las empresas estadounidenses y canadienses; pero también lo es la situación simétrica para las unidades productivas establecidas en México.

En ese orden de cosas resulta factible persuadir a los productores pequeños y medianos de Europa y de Asia de la conveniencia de coinvertir en México: además de las ventajas particulares que ofrece la economía mexicana, habría que argumentar que, si no lo hacen, con seguridad se encontrarán con peligrosos competidores en los mercados de Estados Unidos y Canadá, que ya manufacturan en el país con tecnología de punta y una ventaja en costos relativos que podrían desplazarlos definitivamente.

Al margen de las condiciones finales que establezca el TLC en cuanto a reglas de origen, si el Tratado se considera como un proceso cabría esperar que las restricciones podrían disminuir, en la medida en que se reduzcan o eliminen limitaciones similares en los otros dos grandes bloques económicos.

En general, la acción empresarial conjunta (*joint venture*) y, específicamente, la coinversión se han aceptado como estrategias

de comercialización que facilitan la penetración y la permanencia en un mercado de exportación con base en una mayor estabilidad y más elevada capacidad de competencia. Sin embargo, en la coyuntura mexicana la cooperación empresarial puede ir más allá y considerarse como una alianza estratégica entre dos capacidades productivas, cuyo objetivo reside en aumentar su potencial exportador y con ello sus posibilidades de participar más exitosamente en los bloques económicos. En esa alianza deben prevalecer, como requisito *sine qua non*, los principios de corresponsabilidad, equilibrio y reciprocidad.

La cooperación empresarial es un proceso de vinculación creciente que implica un intercambio de bienes y servicios, pero no se reduce a una mera relación comercial. En la medida en que avanza se estrechan los intereses y confluyen los objetivos empresariales, hasta llegar a la verdadera acción conjunta en la que se suman capacidades y se comparten riesgos y decisiones. Sin embargo, no es una tarea improvisable ni automática. El empresario mexicano debe tomar la iniciativa, en la inteligencia de que las acciones, el alcance y las estrategias varían en función de las nacionalidades y los sectores de actividad económica. Y debe prepararse para hacerlo bien.

Con frecuencia se comete el error de emprender la cooperación empresarial mediante convenios de coinversión. En la experiencia internacional, esa modalidad es, por lo general, la última fase de un proceso que suele incluir diversas acciones, como por ejemplo: el establecimiento de una bodega o un centro de exhibición común; la complementación de productos en la comercialización internacional; la concesión del uso de marcas y diseños; la participación conjunta o representación recíproca en ferias y exposiciones; la coparticipación en proyectos de inversión de poca monta orientados a fortalecer la capacidad de comercialización individual de ambas empresas; la celebración de acuerdos de subcontratación, de transferencia de tecnología y asistencia técnica, etcétera.

Los empresarios mexicanos deben analizar todas las implicaciones del TLC. No deben limitarse a lamentar que el mercado nacional se convertirá en espacio natural para la competencia estadounidense y canadiense, sino también asumir que los mercados del norte serán, a su vez, un ámbito natural para las empresas establecidas en México.

No cabe duda de que la cooperación empresarial con el exterior constituye una opción real de modernización acelerada para las empresas que han aceptado el desafío que plantea esta nueva etapa, sin más protección que su propia capacidad de competencia.

Lo más importante para el empresario es prepararse para hacer frente a una realidad inevitable y aprovechar la oportunidad, sin duda excepcional, de llevar a la empresa mexicana a un plano auténticamente internacional. □