

PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y FINANCIERAS DE BARCELONA

EL ENTORNO SOCIO-ECONOMICO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL

Discurso leído por el
ÍLMO. SR. DON JUAN DE ARTEAGA Y PIET
MARQUÉS DE LA VEGA-INCLÁN

Académico de Número de la Real Academia de Ciencias Económicas
y Financieras de Barcelona
el día 28 de noviembre de 1972,
en la Sesión inaugural del Curso 1972-73



BIBLIOTECA



BARCELONA
1973

La Academia no se hace responsable de las opiniones expuestas en sus propias publicaciones.

(Art. 39 del Reglamento)

Depósito Legal: B. 16.421-1973

Discurso leído por el autor en la Sesión inaugural del Curso 1972-73, en la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de Barcelona, el día 28 de noviembre de 1972.

Introducción



BIBLIOTECA

Internacionalización de los negocios, empresas multinacionales, industrias mundiales, mercados supranacionales, tales son los términos que se han convertido en tópicos, subrayan uno de los principales temas del campo económico actual y de cómo adaptarse a un mundo que cambia y se acerca rápidamente. El aumento del comercio mundial y las inversiones, han figurado entre los principales estimulantes económicos del período de posguerra. Las condiciones políticas y especialmente sociales, han comprometido a todos los gobiernos en políticas económicas de crecimiento, lo cual, unido a los estímulos tecnológicos, proporciona a las empresas razones fundamentales para proseguir una estrategia expansionista, totalmente aparte de consideraciones competitivas. Estas mismas políticas han llevado a tensiones en el sistema monetario internacional y ahora nos enfrentamos con la paradoja por la cual, algunos gobiernos vitalmente interesados en incrementar la posición competitiva internacional de sus industrias clave, a menudo se ven forzados a dificultar la expansión exterior de tales industrias.

Al final de la década de los años 80, solamente trescientas empresas del mundo occidental, de las cuales doscientas serán americanas, controlarán el comercio mundial. Aunque esta afirmación parezca atrevida, no lo es tanto si tenemos en cuenta que el presupuesto de la General Motors, por ejemplo, es superior al de la suma de los presupuestos nacionales de Austria y Dinamarca.

Antes de la creación de la Harvard Business School, papas y emperadores ya dirigían organizaciones tan internacionales como la General Motors. En el siglo XIX se crearon sociedades internacionales para explotar los *Banana Republics* de América Central o las zonas cupríferas de

Africa. Los *Banana Republics* no eran otra cosa que un término inventado para designar los países en los que USA había tomado el control político a través de la economía, explotando sus riquezas naturales, plátanos sobre todo, que es lo que le dio el nombre. Ya al principio del siglo xx, sociedades americanas como National Cash Register, Eastman Kodak, Singer, Coca-Cola, Quacker Oats y Woolworth, desarrollaban sus actividades fuera de los Estados Unidos. Pero su verdadero impulso viene después de la Segunda Guerra Mundial.

El ataque más célebre que se haya lanzado contra las empresas multinacionales controladas por los americanos, es el de Jean-Jacques Servan-Schreiber en el famoso libro, «El desafío americano» (1967). Pero conviene tener presente que no sólo los Estados Unidos han promocionado las empresas multinacionales, sino que Europa ha representado en este campo un papel muy importante. Hoy se puede afirmar que las firmas europeas han invertido en el extranjero un porcentaje de la renta nacional bruta de sus países, tan importante como el de las firmas americanas. Las dos grandes sociedades anglo-holandesas, Royal Dutch y Unilever desde su creación, han tenido vocación internacional por sus objetivos y filosofía, como por su capacidad de gestión. Se puede citar entre las compañías con vocación internacional, Saint-Gobain (Francia), para el vidrio y productos químicos, Volkswagen (Alemania), para los automóviles, Ericsson (Suecia), para la electrónica, Brown-Boveri (Suiza), para los equipos eléctricos, Olivetti (Italia), para las máquinas de escribir y pequeños ordenadores, AKU (Holanda), para las fibras sintéticas y productos químicos, Philips (Holanda), para los aparatos eléctricos y electrónicos, Hofmann-Laroche (Suiza), para los productos farmacéuticos, British American Tobacco (Gran Bretaña), para el tabaco, la Imperial Chemical Industries (Gran Bretaña), para los productos químicos, así como Pirelli (Italia), para los neumáticos y cables. En realidad, pocas sociedades americanas pueden competir, por su amplitud internacional, con la sociedad suiza Nestlé, que vende en el extranjero el 97,5 % de su producción. Los que se asustan ante la importancia de las firmas americanas como Du Pont, Ford, o International Business Machines (IBM), no deben olvidar que algunas empresas americanas encuentran en el extranjero una seria competencia. Es el caso de la industria petrolífera, que choca con la potencia de la British Petroleum, con-

trolada parcialmente por el gobierno británico, que ha adquirido en Alaska campos petrolíferos cuyas reservas se estiman iguales, al menos, a la producción total de los pozos tejanos, desde donde los USA sacaban hasta ahora, el petróleo necesario para su consumo interior.

Concepto de empresa multinacional



REGISTRADO

Creo que hemos llegado al momento en que conviene, aunque sea de una manera muy breve y rápida, recordemos lo que es una empresa multinacional y en qué se distingue de una empresa simplemente internacional. Por ello nos vamos a servir de la ponencia que hemos presentado la delegación española, en el XIV Congreso Mundial de UNIAPAC en Buenos Aires, hace sólo unos días.

Está emergiendo una economía más productiva e inventiva que cualquier otra de las que el mundo haya podido contemplar, a través de un nuevo tipo de organización, éste es el de la empresa multinacional.

Las grandes potencias económicas, se han dirigido al exterior con el objetivo principal de explotar sus propias ventajas comparativas. Han descubierto que las economías de escala de una empresa a nivel mundial, superan los riesgos políticos, las reglamentaciones monetarias y las intrincadas comparaciones que implican el tener que ajustar las prácticas empresariales a los diferentes esquemas culturales.

Las ventajas derivadas de ello son, en parte, financieras. En muchos casos, las rentas anuales de las compañías multinacionales superan el P.N.B. de la mayoría de países. El tamaño y la diversidad de producción son, asimismo, ventajas. Además, la empresa multinacional, es el pretexto más claro de todos aquéllos destinados a aplicar, a escala mundial, la experiencia de gestión y dirección desarrolladas en las economías de consumo nacionales, de las naciones libres, líderes del progreso.

Según R. VERNON, «La inversión directa de determinados países en el extranjero, se aplican por la existencia de un ciclo de producción internacional.»

Como primer paso y a medida que el mercado mundial se hace más

rico, proporciona mejor oportunidad para la innovación del consumo, y es allí donde se desarrollan normalmente los nuevos productos.

En una segunda fase, el producto es exportado hacia aquellos países que ocupan un puesto inmediatamente inferior en la clasificación derivada de considerar la renta *per cápita*. En este momento, las empresas se comprometen a invertir en costosos sistemas de distribución.

Como tercer paso, y al comprobar que el mercado local es lo suficientemente capaz como para soportar y absorber una actividad manufacturera, las empresas empezarán a establecer plantas industriales. De esta forma, los ingresos por las exportaciones van siendo reemplazados por una constante repatriación de beneficios.

En algunas industrias, parece existir una cuarta fase, la de las operaciones genuinamente multinacionales, en la cual una compañía que haya consolidado una red en el extranjero, desarrolla las unidades de producción allí donde los costos son menores, empezando a exportar a mercados de terceros países.

La gestación de este poderoso proceso evolutivo que estamos viendo, se ha producido de una forma natural e incluso lógica, sin forzar las cosas, pero sí obligándolas a ir contra reloj. Considerando, además, a la empresa multinacional como un logro espectacular de la capacidad del hombre, una victoria más al desafío permanente del progreso.

Es empresa multinacional toda entidad que pretende desarrollar sus actividades a escala internacional, siempre y cuando su integración dependa de un centro neurálgico, radicado en un país concreto, siendo promotora de un auténtico trasvase informativo que, de forma sistemática, se facilita desde las filiales a la central y previo estudio y análisis, en forma de decisión, se remita a la filial.

Una definición satisfactoria, requiere unos conceptos claros. El posible fallo interpretativo, surge al barajar indistintamente los conceptos INTERNACIONAL y MULTINACIONAL. Aunque integrados ambos en el desarrollo de una misma idea, que ha culminado en la multinacionalidad, «el primero representa un intercambio de bienes y servicios con el exterior», una vez finalizada una gestión positiva en el mercado interior. El normal proceso desemboca en la multinacionalidad, cuyo origen puede imputarse tanto a la búsqueda de una solución para el problema

de los costes, como a la realización de un paso obligado en un proceso de expansión.

Para lograr discernir de una manera clara y práctica cuándo nos encontramos ante un caso de empresa multinacional, se ha recurrido a un criterio comúnmente aceptado, aunque no por ello excesivamente objetivo. Este consiste en la fijación de unos mínimos indispensables, tales como:

- Porcentaje de producción realizado en el exterior (calculado entre un 25 y un 30 %).
- Grado de financiación exterior.
- Número de personal nativo que ocupa cargos en la alta dirección de la filial, así como en sus cuadros medios.

En realidad de lo que se trata, es de cuantificar de la forma más exacta posible, el grado de integración e identificación de la empresa filial en su nuevo emplazamiento.

Todo ello nos lleva a pensar, que la multinacionalidad no es sólo presencia en tierra extranjera, pues multinacionalidad no significa multipresencia. No es una repartición internacional de capital considerada de una forma aislada. Ni tampoco es solamente una internacionalidad, únicamente patente en la dirección de una determinada empresa (aunque por sí sólo, este sea un elemento de gran peso específico), sino que empresa multinacional es aquella que está presente con lo esencial de su contenido, en varias naciones.

Empresa multinacional significa la no limitación de las políticas y estrategias de la Dirección por un esquema nacional único o, si se prefiere, que no se vea a una sola nación como entorno, poco menos que exclusivo, para lograr su proyección exterior. La multinacionalidad provendrá de aquella empresa que tenga una tecnoestructura multinacional.

La empresa multinacional es, en definitiva, un interorganizador de conjuntos productivos diversos, de ámbito mundial, dotándolo de un sentido unitario que aumenta la eficiencia en la obtención de resultados.

El tamaño, propio de una empresa multinacional, el volumen de negocio que realiza y su capitalización, crecen a un ritmo paralelo al de la actividad económica en los grandes núcleos en donde actúa.

Los promedios establecidos, las tendencias apreciadas en cuanto

a lo que se refiere a tasas de crecimiento, quedan ampliamente superadas en razón de que estamos ante una organización a gran escala.

La magnitud de sus operaciones implica una racional baja de los costes, con lo que la producción sale beneficiada, permitiendo considerables economías de escala.

El principio clásico de división del trabajo, tiene aplicación no sólo en el interior de la empresa misma, sino que también está presente en la actividad desarrollada en el propio mercado internacional.

En la empresa multinacional, se halla un impersonalismo operacional y jerárquico al cual se debe, en parte, una gran deshumanización. Pero también gracias a él, las efectividades propias de equipos y elementos se encuentran perfectamente impulsadas.

El marco de su actuación, es evidente, abarca el mundo y generalmente divide al mismo en áreas geográfico-económicas, sobre las que actúa de forma simultánea y coordinada y en las que debe tener en cuenta que sus principios prácticos y sus éticas comerciales, pueden diferir sustancialmente de las características de comercio en determinados países, para lo cual es necesario que, dentro de la planificación, también se tengan en cuenta el empleo de una elevada dosis de versatilidad.

Planteadas de un modo muy general la situación, hay que poner de relieve algunas peculiaridades fundamentales de la empresa multinacional que la definen y la condicionan, de tal manera que son conceptos siempre presentes y al mismo tiempo observados desde planos distintos.

Para demostrar lo dicho y apurando un tanto la relatividad de los conceptos a exponer, diremos a modo de ejemplo, que la dirección de la empresa multinacional es, al mismo tiempo, concepto básico y definitorio de la multinacionalidad y elemento decisorio al intentar una clasificación de tipos.

De todas maneras, hay un punto sobre el que conviene reflexionar, dándole toda la importancia que merece y considerando lo que de positivo tiene. Se trata pura y simplemente de enmarcar la presencia de los hombres, como elemento clave en el éxito de la empresa, el triunfo de ésta, dependerá fundamentalmente de:

— La calidad de los hombres que la dirijan.

- La colocación de estos hombres en el lugar adecuado.
- La promoción y desarrollo de las cualidades potenciales inherentes a los ejecutivos integrados en la estructura.
- Modo de instrumentar el reparto de autoridad y responsabilidad entre estos ejecutivos, para que ello permita una actuación adecuada en el momento oportuno.

La vida de la empresa multinacional depende de la existencia, en cada momento, de la estructura de dirección más adecuada a las circunstancias y oportunidades que se le ofrecen. La inercia de cambio y aceleración de la Dirección, es muy superior a la que tienen las empresas de menor envergadura. De ahí que todo paso destinado a mejorar o, simplemente, a construir esta Dirección —tecnestructura, según GALBRAITH (1)—, deba realizarse después de un estudio científico, o por lo menos, después de averiguar que la alternativa a realizar es la que menos puede perjudicar.

Pero, al margen de todo, y como causa y efecto de todo este proceso, cabe atribuir una parte importante del éxito del mismo al perfeccionamiento de la gestión y a la calidad y practicidad de los actuales medios de comunicación.

Cabe hacer aún algunas consideraciones acerca del poder de la empresa multinacional y del coste del mismo. Todo ello encaminado a establecer unas premisas de supervivencia, de asentamiento, para la empresa objeto de estas reflexiones.

No hemos de perder de vista que se enfrenta con un mercado mundial, con todas las consecuencias que ello implica y con situaciones de monopolio y leyes antitrust. La potencia financiera de la empresa multinacional es realmente fabulosa, por razón de su misma existencia y de la lógica necesidad de maniobra que requiere. Todo ello produce una influencia real a la hora de negociar en diferentes soberanías políticas, si consigue superar los naturales orgullos nacionalistas y procura evitar, en lo posible, la presencia de lo político en sus compromisos.

La diversidad de clientes, de sistemas laborales, de técnicas de DIRECCIÓN, son factores a tener muy presentes a la hora de pensar

(1) Galbraith denomina «tecnestructura» al conjunto de individuos que a distintos niveles intervienen en el proceso de una decisión.

en una estructura ágil y eficaz, a la que hay que nutrir de nuevos valores y dotarla de diferentes grados de autonomía o centralismo, según convenga.

Hemos de significar en un lugar destacado, que la acción y la supremacía del grupo sobre el individuo, son elementos diferenciadores de las grandes organizaciones. Un equipo es por sí solo, capaz de tener mucho más potencial y talento tecnológico que un individuo.

Y para terminar, debe mantenerse un volumen prudente de recursos destinados a la investigación y desarrollo. Sin exageraciones ni mezquindades. El concepto obsolescencia, aparece a unas velocidades cada vez mayores. Sobre todo si se piensa que el combustible que utiliza es el progreso tecnológico.

Por su origen, evolución y organización, podríamos clasificar a las empresas multinacionales en cuatro grandes grupos:

- a) Las de cierta tradición histórica, que han adquirido la multinacionalidad en los años de lucha competitiva en Europa, durante el siglo pasado. Es francamente descentralizada y su integración es de tipo regional.
- b) Las que realizan procesos tradicionalistas de producción. Pioneros en la revolución industrial, sufrieron un proceso extensivo por todas las naciones industriales. Centralizada. Integración de tipo mixto.
- c) Las que son resultado del desarrollo tecnológico americano. Descentralizada. Tiende hacia un proceso integrador.
- d) Las que realizan un servicio o producción muy específico, para un determinado mercado muy especial. Centralizada. Innovadora. Integrada. Paternalista. Muy apoyada por los gobiernos.

Esta clasificación, basada en los cinco puntos de Kircher, tiene el grave inconveniente de resultar tremendamente incómoda, debido a que la diferenciación entre los diversos tipos es increíblemente abstracta y difuminada.

Resulta mucho más operativa y hasta lógica, una división que tome como criterio básico el del tipo de Dirección que la empresa posee.

El profesor PERLMUTTER, ha definido los siguientes tipos:

Etnocéntrica. Centralismo a ultranza. Los extranjeros raramente

consiguen llegar a los puestos directivos clave (salvo que se amolden de una forma total y definitiva a la mentalidad que impera en la casa madre).

En las empresas de este tipo, es francamente difícil atraer y conservar ejecutivos de calidad.

Policéntrica. Descentralización y alto grado de autonomía.

Los nativos dirigen la compañía por su conocimiento más completo del mercado local.

Las fábricas producen fundamentalmente para el mercado nacional, aunque no descarten la exportación. No es difícil que bajo estas circunstancias se pueda provocar competencias directas entre las diferentes ramas de una misma compañía.

La ausencia de una fuerte Dirección Central, impide una planificación racional aplicable a todo el consorcio.

Geocéntrica. Dentro de este sistema se concederían los puntos clave, al personal mejor cualificado. Sin distinción de nacionalidades.

Las ideas, al igual que los mercados y las materias primas, serían explotadas a escala mundial. Es decir, tanto la empresa matriz como las filiales, venden a escala mundial mediante unos convenios de adjudicación de mercados.

El objetivo final de la actitud geocéntrica, es la eliminación de prejuicios nacionales en una visión mundial y unificada del comercio necesariamente el de la casa madre, sino que sería escogido con arreglo a criterios mucho más racionales.

Finalmente, han aparecido también compañías ultranacionales, formadas por la unión, diríamos confederada, de varias empresas nacionales. De todos modos, sería interesante hacer una pequeña reflexión acerca de la empresa pura y simplemente no-nacional. La condición necesaria y suficiente para estar catalogada dentro de este grupo, exigiría únicamente del consorcio su incorporación a un Código Internacional. La propuesta de la Comunidad Económica Europea para establecer un *status* de sociedad europea, es un importante paso en este sentido.

Quizás existan razones más profundas, pero basta con las evidentes para dar una imagen de aquello que ha impulsado a la empresa a abrirse nuevos cauces.

De una rápida visión de conjunto, se deduce una sistematización

en la exposición de motivos, dividiéndolos en dos grandes grupos: el propio mercado y el de la producción.

La evolución del concepto empresa hacia la multinacionalidad, ha sido tremendamente lógico, tal y como hemos dicho anteriormente, y por ello, consideramos tales como saturación del mercado local, salvaguardia de determinada zona (tradicionalmente importadora), de la agresividad de la competencia, o bien de un proteccionismo difícil de soslayar, necesidad de alcanzar mercados de capitales menos controlados y más rentables, etc., son bases de partida para construir una nueva estructura, un nuevo esquema, que se supone mucho más prometedor.

Seguidamente, y por un proceso fácil de comprender, son las razones de tipo estratégico las que pasan a un primerísimo plano. Evidentemente, puede resultar muy atractivo incidir en una zona rica en posibilidades de expansión, sobre todo si las empresas ya existentes, son de pequeñas dimensiones, o poseen unos métodos comerciales poco agresivos, consecuencia de una cómoda situación proteccionista.

De una producción localizada en un nuevo país, antiguo cliente, se deriva una mayor eficacia y capacidad de acción con respecto al comportamiento del mercado interior, con relación a la que podría desplegarse únicamente a base de exportaciones desde el país en el que radica la empresa matriz. O bien se trata de continuar el camino que se inició con una cesión de patente, aportando el capital necesario para que se pueda lograr una expansión considerada como oportuna.

Existe una imperiosa necesidad de diversificar los productos, a fin de evitar peligrosas fluctuaciones en el capítulo de ingresos, consecuencia de la inestabilidad en el mercado. Este concepto podría llevarnos a reflexionar sobre un punto realmente notable. La multinacionalidad como vehículo para conseguir unos costes unitarios básicos, menores. Aunque muy importante, este concepto tiene dos puntos débiles, los cuales le restan gran parte de la preponderancia que tradicionalmente se le ha otorgado.

La mayor parte de las inversiones realizadas en el extranjero se incorporan, normalmente, a industrias intensivas en capital, no en trabajo. Por lo cual no es difícil de argumentar que no se trata de un movimiento centrífugo que trata de huir de los elevados costes del factor trabajo.

La facilidad en el transporte y su constante y continuado progreso, hablan un tanto en contra de la teoría que fundamenta la localización de una nueva planta en una área determinada, buscando única y exclusivamente la baratura de la materia prima.

Son factores básicos de la empresa multinacional, que se desprende de lo dicho anteriormente, la organización (tanto funcional, regional o por productos); la dirección con sus cuadros directivos; la evaluación; la política financiera; su evolución y su estrategia. Este último factor, el profesor Barto ROIG, uno de los pocos españoles que ha investigado a fondo la empresa multinacional, lo define como «la estructura de políticas y objetivos de acción que se establece como base para la diaria toma de decisiones técnicas, en todos los niveles donde éstas se toman» (1).

Quien esté interesado en profundizar mejor en el concepto de la empresa multinacional, puede consultar la ponencia presentada por la Delegación española de la Asociación Cristiana de Dirigentes (ACD) de Barcelona, denominada «La Empresa multinacional», al XIV Congreso mundial de la Unión Internacional de Empresarios Cristianos (UNIAPAC), celebrado en noviembre de 1972 en Buenos Aires (2).

(1) Barto ROIG AMAT: «La empresa multinacional». Algunos aspectos importantes. Ediciones Universidad de Navarra. Colección IESE, serie AC-3. Barcelona, 1970.

(2) Redactada por el equipo de trabajo compuesto por Guillermo FARRÉS SNELDERS, Daniel MACPHERSON MAYOL, Javier MANÉN ESPINÓS, Javier MARTÍ MONLLOR, Pablo MISERACHS SALA y el que esto escribe.

Expansión de la empresa multinacional



BIBLIOTECA

El comercio internacional no se define ya como un simple intercambio de exportación e importación. Consiste cada vez más, por el contrario, en la creación de unidades de producción controladas por empresas multinacionales. Incluso, la naturaleza misma de estas empresas, ha evolucionado. Antiguamente se trataba de compañías mineras o petrolíferas. Hoy, dado el mercado, productos manufacturados como coches, ordenadores, etc., por consiguiente, están menos ligados a los países subdesarrollados para implantarse con preferencia en mercados más avanzados: tecnológicamente como Canadá, Europa y los Estados Unidos.

Por sus dimensiones, igualan la economía de naciones de pequeña y mediana importancia. Además, el hecho que actúan en industrias fundadas sobre la investigación científica, les da un gran peso político. En fin, tienen a su cabeza hombres cada vez más preparados para realizar operaciones a nivel mundial de manera que la organización consiga los máximos beneficios.

SERVAN-SCHREIBER no estaba del todo equivocado cuando decía, en su libro famoso: «Dentro de quince años, la tercera potencia industrial después de Estados Unidos y la URSS, podría muy bien ser, no Europa, sino la industria americana en Europa.»

Las cifras facilitadas por Judd POLK, al Comité americano de la Cámara de Comercio Internacional, vienen apoyando esta predicción. El año 1966, el montante global de las inversiones directas efectuadas en el extranjero por los Estados Unidos, se elevó a 55.000 millones de dólares. El señor POLK estimaba que cada dólar así invertido traía como beneficios, dos. Así, siempre siguiendo a POLK, las filiales extranjeras de

las sociedades americanas, habían logrado en 1966, unos 120 mil millones de dólares de beneficios, es decir, una suma ligeramente superior al producto nacional bruto de países como Alemania Federal y el Japón, que luchaban por el tercer lugar dentro de las potencias industriales. De la misma manera, si calculamos la inversión directa que viene del resto del mundo (alrededor de 35.000 millones de dólares en 1966), se puede estimar sin exageración, que el rendimiento de esta inversión extranjera directa, se ha elevado a unos 180 a 200 mil millones de dólares. Cuando se sabe que el volumen global de las exportaciones efectuadas en 1967 por las diez primeras potencias económicas no ha pasado de los 130 mil millones de dólares, se comprende que las exportaciones, finalmente, son mucho menos importante para la economía, que los beneficios realizados por las empresas multinacionales.

Si todas estas organizaciones se han podido desarrollar a escala mundial, es en gran parte gracias a un cierto número de progresos técnicos. No hay que olvidar que antiguamente para el americano la travesía del Atlántico duraba de cinco a seis días y, por rápido que fuese su desplazamiento por ferrocarril en un cierto número de ciudades más o menos bien equipadas en teléfono y telégrafo, nuestro hombre de negocios se encontraba prácticamente cortado de toda comunicación con sus colaboradores durante la duración de su viaje y a la imposibilidad de seguir la marcha de sus negocios.

Actualmente las comunicaciones han conocido una verdadera revolución con el progreso del teléfono, el telex, la aparición de los servicios postales aéreos y los satélites de comunicación que retransmiten imágenes televisadas. Estos viajes que antiguamente ocupaban dos semanas, se hacen hoy en día en una jornada y los jefes de empresa pueden en algunas horas, ir de un lado para otro del globo, gracias a la aviación comercial. Para demostrar la importancia de estos progresos técnicos en materia de comunicaciones, Warren J. KEEGAN ha estudiado en 1968 trece empresas multinacionales y ha constatado que el presupuesto de desplazamiento medio de sus ejecutivos, se elevaba a 10.000 dólares por año. Un director de importancia media había gastado en un año unos 25.000 dólares. Además, el desarrollo de los medios de transporte cada vez más eficaces y más rápidos, han llevado consigo una circulación de mercancías cada vez mayor a escala mundial. Los productos ligeros de

valor relativamente elevado, pueden fabricarse en factorías situadas en varios países diferentes. La posibilidad de transporte aéreo permite, en particular, realizar serias economías estocando en un solo punto piezas de recambio, que son en seguida encaminadas de acuerdo con la presión de la demanda.

La adopción de los contenedores en el transporte, ha dado consigo una verdadera revolución en el coste de los transportes por tren, barco o camiones, reduciendo al mínimo las manipulaciones y los gastos que ocasionaba todo cambio de medio de transporte. Así, Ford-Inglaterra, manda diariamente trenes contenedores cargados de piezas destinadas a ser ensambladas en la fábrica de Bélgica. El perfeccionamiento y multiplicación de ordenadores han facilitado también el lanzamiento de operaciones a escala mundial. Compañías petrolíferas multinacionales, como Shell o Standard Oil de New-Jersey pueden, gracias a ello, no solamente utilizar sus flotas de petroleros con más eficacia, sino también, por ejemplo, calcular el impacto sobre sus operaciones de la puesta en explotación de una nueva fuente de petróleo bruto, teniendo en cuenta las propiedades químicas específicas de este petróleo.

Otro progreso reciente importante, es la conexión directa de ordenadores por encima de los océanos. IBM, entre otros, suprime progresivamente el servicio que consistía en transportar por aire las bandas magnéticas de un lugar a otro.

El hecho de tener diversas instalaciones que fabrican cada una un objeto particular, permite a una firma lanzar sobre el mercado artículos muy numerosos y productos en bastante gran cantidad para ser rentables. Actuando en otros mercados, las empresas multinacionales pueden suscitar una demanda de artículos que no serían rentables si fuesen producidos para tener en cuenta sólo las necesidades del mercado interior. Es en este sentido, lo que han hecho las firmas americanas paralelamente en el mercado interior y en el mercado canadiense. IBM, que fabrica en factorías especializadas de seis o siete países componentes destinados a toda Europa, obedece también a este mismo principio.

Las empresas multinacionales gozan de una ventaja importante, beneficiándose de este inmenso potencial creciente de los Eurodólares, al menos más baratos y más rápidos, entre las varias posibilidades que tendrían de poder actuar en los mercados nacionales de capitales. Una

industria estrictamente nacional se ve a veces paralizada en su desarrollo, porque el dinero sobre el mercado en que actúa cuesta demasiado caro. Esta industria puede también, tener dificultades con relación a restricciones monetarias que le impide encontrar fondos en el extranjero. Tendrá, pues, más dificultades de encontrar dinero que no lo tendrá una empresa multinacional. Por otra parte, la importancia y la excelente gestión de las empresas multinacionales le da condiciones mucho más ventajosas para dirigirse a cualquier mercado monetario. En todo caso, las filiales que poseen en numerosos países, les permite solicitar dinero en los mercados de débil tipo de interés y bien a menudo, transferir este dinero hacia un mercado en que los tipos de interés son más elevados. Este gigantesco poder comercial y económico que representan las empresas multinacionales, ha suscitado en todos los medios no sólo económicos, sino políticos, grandes recelos y, por qué no, grandes controversias, ya que no siempre la actuación de estas empresas ha respetado las situaciones económicas de los países internos. En muchísimos casos, ha perturbado el desarrollo económico de estos países, provocando o contribuyendo en buena medida, gracias a los capitales calientes que facilitan las empresas multinacionales con sus tesorerías abundantes y repartidas por todo el mundo, situaciones de desequilibrio monetario por ir a colocar sus excedentes de tesorería en aquellos mercados que ofrecían mejores perspectivas no ya sólo de tipos de interés más bajos, sino buscando la cobertura en estas crisis monetarias frente a una posible devaluación o revaluación, haciendo cambios y trasvases de unos países a otros, provocando situaciones realmente conflictivas.

*La empresa multinacional
como tema polémico*

Hay un recelo bastante generalizado y extendido contra las empresas multinacionales. Sin embargo, es un hecho, ahí están, y su actuación desde un punto de vista estricto económico, que duda cabe que es beneficiosa y provechosa, pero, sin embargo, no podemos dar de lado y dejar de tener en cuenta estas objeciones desde el punto de vista político, económico e incluso, podríamos decir, moral, sobre la actuación de las empresas multinacionales.

Hace unos días, en la Asociación para el Progreso de la Dirección de Madrid, el presidente de una de las empresas multinacionales europeas más conocidas como ya lo indica su apellido, Leopoldo PIRELLI, daba una conferencia titulada «Motivaciones, desarrollo y perspectivas de la empresa multinacional».

Haciéndose eco de esta situación de crítica sobre la empresa multinacional, establecía lo que él llama el Código ético de normas prácticas, en las cuales establece los deberes y derechos a que debe someterse una empresa multinacional. Es muy interesante dar a conocer qué es lo que para el empresario multinacional deben ser estas normas de conducta para el desarrollo y actividad de una empresa multinacional.

Los deberes, según PIRELLI, pueden enumerarse como simple ejemplo, de la siguiente manera:

- a) Absoluta lealtad hacia los gobiernos de los países en los que se opera; esto significa sentirse parte integrante de la economía del país y participar sin limitación, en las afirmaciones del país más allá de sus fronteras;
- b) abstención de toda limitación que implique fomentar influencias

- políticas externas, aunque camufladas como intereses económicos;
- c) gestión basada sobre bajos costos obtenibles con instalaciones modernas y buena organización, en beneficio de los compradores;
 - d) colaboración lo más amplia posible, para potenciar los recursos del país y contribuir a su progreso en todos los campos;
 - e) limitación de los beneficios a una justa remuneración proporcionada al riesgo del capital invertido y de los beneficios eventualmente reinvertidos;
 - f) participación de capital local, cuando esté disponible, en condiciones jurídicas y morales justas;
 - g) empleo y valoración máxima del personal local, favoreciendo la instrucción profesional genérica y específica en las mismas condiciones del personal proveniente de la sociedad cabeza del grupo y promoviéndolo hacia mayores responsabilidades.

Veamos ahora cómo entiende el señor PIRELLI los derechos de una empresa multinacional:

- a) Las nacionalizaciones parciales o totales deben derivar de leyes correctamente promulgadas y deben dar lugar a indemnizaciones equitativas;
- b) el beneficio justo sobre los capitales invertidos, sobre reinversiones de beneficios y sobre revaluaciones del activo, allá donde las devaluaciones distorsionan los valores reales, deben ser transferibles, juntamente con la remuneración de los servicios técnicos efectivos;
- c) el régimen fiscal, no debe ser discriminatorio y debe evitar las tributaciones dobles sobre la misma renta, lo cual se refiere también a los países que proporcionan los capitales;
- d) la propiedad del nombre, de las patentes y del *know-how*, debe ser respetado;
- e) el crédito local, en igualdad de condiciones objetivas, debe considerarse a todas las empresas al mismo tiempo;
- f) cuando el comportamiento de determinadas empresas extranjeras fuese censurable, las medidas que se consideren oportunas, no deben penalizar a las que se han comportado correctamente y han operado en interés de la economía local.

Comentando esto, termina el señor PIRELLI diciendo: «Si fuese verdaderamente posible trabajar por doquiera según las normas que he mencionado, y es un ideal no fácilmente alcanzable, las empresas multinacionales podrían contribuir todavía mejor a aquella integración que la economía del mundo occidental que todavía está en fase de realización parcial, pero que se encuentra en las aspiraciones de los espíritus más percatados del futuro, y ciertamente en el interés de todas las naciones unidas a la mentalidad a las formas de libre iniciativa en el contexto de un continuo progreso social, de un sistema que seguimos considerando como mejor que el del tipo colectivista.»

Es importante para una economía nacional acoger inversiones extranjeras. Estas crean nuevos puestos de trabajo, obligan al personal a acomodarse a las nuevas técnicas modernas de gestión, de las cuales se aprovechan rápidamente otras ramas de la economía. Estas inversiones favorecen el desarrollo técnico de ciertas regiones menos favorecidas. Facilitan la movilización de capital y de la tecnología extranjera más rápidamente que lo que podría hacer la industria puramente nacional. Abre mercados exteriores que de otra forma permanecerían inaccesibles.

Los políticos encuentran a menudo oportunidades para demostrar una viva inquietud ante la implantación de las empresas multinacionales. Esto se refleja más claramente en las campañas electorales; tal es el caso de la conocida frase del político francés Gaston DEFERRE, que decía: «La invasión económica americana constituye hoy en día, un verdadero peligro. Es el comienzo de la colonización de nuestra economía.»

Por eso, con mucha frecuencia, los políticos hablan en relación con la empresa multinacional de neo-colonialismo y se utiliza todo un vocabulario que trata de expresar las preocupaciones que plantea este aspecto político.

¿Están justificados estos temores? Tanto derecha como izquierda encuentran razones para asustarse. La derecha nacionalista se rebela contra los extranjeros que usurpan el patrimonio nacional. La izquierda nacionalista se inquieta por las opciones políticas de aquellos que administran las empresas multinacionales y de los gobiernos de los países en donde se encuentran las casas madre. Los unos y los otros creen que acogiendo las filiales de empresas multinacionales, un país no puede sus-

traerse a ciertas presiones políticas. Esto es indudable. También hay que reconocer que toda participación en una economía internacional encuentra muchos más riesgos. A nivel de relaciones internacionales, las empresas multinacionales no constituyen el único medio de presión política.

Es una de las razones por las cuales todo gobierno ha de hacer todo lo posible para evitar que sus industrias esenciales caigan en manos de las empresas multinacionales. Por una parte es una cuestión puramente comercial. Los propietarios americanos hubiesen ciertamente intentado impedir que British Leyland o que FIAT, entrasen en el mercado cubano o en el ruso. Por una parte es también un asunto político. Es evidente que no se goza ya de plena libertad si se está a merced de las decisiones tomadas en el extranjero a nivel de las industrias clave. Un gobierno fuerte puede resistir a estas presiones con tal que se dé cuenta del coste económico de estos actos.

Lo que preocupa a la mayoría de países nacionalistas es que las decisiones esenciales que afectan a sus intereses, están tomadas fuera del país. Estas preocupaciones son evidentes cuando ha venido el momento de la racionalización y del licenciamiento de la mano de obra. Una buena parte de la pasión de los franceses con relación al licenciamiento de mano de obra de la firma Remington Rand en 1962, fue debido al hecho de que la decisión final viniera claramente de la sede americana. También en Gran Bretaña, una firma llamada Roberts-Arundel bajo control de una sociedad americana, intentó liberarse de ciertos miembros sindicales del personal, sustituyéndolos por mujeres durante el período de vacaciones. La agitación social que provocó, dio lugar a una intervención del gobierno británico, que convocó una reunión de conciliación entre el responsable de la firma para la Gran Bretaña y los sindicalistas afectados. El día de la reunión el director general por Gran Bretaña, tuvo que admitir ante representantes del gobierno, que la víspera había recibido un telegrama de su sede social americana, prohibiéndole negociar.

Hay otras tensiones que se producen cuando el país de la sociedad madre tiene dificultades en su balanza de pagos. En este caso puede que las presiones sean ejercidas sobre las filiales extranjeras para que repatrien en mayor proporción sus beneficios de lo que es normal en otras

ocasiones. Es lo que se produjo con las medidas americanas de control obligatorio de las salidas de capitales en 1968. El gobierno de los Estados Unidos tenía intención de reducir las salidas de capitales y la autofinanciación de las filiales de sociedades americanas por lo menos en mil millones de dólares con relación al nivel de 1967. Las filiales en los países más avanzados, deberían fijarse un límite de autofinanciación que en total no debía sobrepasar el 35 % de la inversión anual media financiada por las salidas de capitales y la autofinanciación de 1965 y 1966. En la práctica el gobierno americano dictaba la conducta de estas sociedades. Como estas instrucciones significaban normalmente que las filiales americanas debían repatriar mayores beneficios que los que hubiesen hecho normalmente, esta medida era evidentemente perjudicial para la economía del país que la había acogido.

El impacto sobre el Canadá, sin embargo, amenazaba con ser tan severo que este país fue exceptuado del programa. Por su parte las autoridades canadienses tuvieron que garantizar que los bancos y otras organizaciones financieras canadienses, no ayudarían a sociedades americanas a escapar de su responsabilidad por medio de sus filiales canadienses. Según el varias veces citado POLK, las directivas son muy simples, pero el resultado es de una claridad cegadora. El precio a pagar para beneficiarse los capitales americanos, es el alineamiento ciento por ciento de la política financiera canadiense sobre los controles americanos de capitales.

Hasta aquí ninguna resistencia notable se ha manifestado contra tales disposiciones, pero a medida que un país como los Estados Unidos controla de una parte creciente de las economías de otras naciones, no puede honestamente resolver sus problemas financieros exigiendo un comportamiento satisfactorio por parte de sus propias filiales en las otras naciones sin considerar los problemas económicos de los países que los han acogido. A medida que la tendencia hacia una más grande libertad de movimientos de capitales va tomando amplitud, tales gestos arbitrarios suscitan una desaprobación creciente. Somos cada vez más conscientes de la doble alineación de las filiales frente a dos poderes: el del país de la sociedad madre y el del país en que reside la sociedad filial. La manipulación unilateral de una industria mundial en interés de una sola nación, no tiene oportunidades de que sean estimuladas.

Hay otro aspecto a considerar que es el que ha dado a calificar de «industrias errantes» a algunas empresas multinacionales. Es la tendencia creciente a cerrar sus actividades fabriles en los países de altos salarios y conflictos sociales, por otros países de salarios más bajos y sin problemas laborales. Estos días leemos en la prensa la posibilidad de establecimiento de la Ford en España, cerrando para ello, buena parte de sus industrias en Gran Bretaña.

Por varias razones el desarrollo de las «industrias errantes» es el resultado lógico de las empresas hacia la multinacionalidad. Antiguamente, uno de los obstáculos importantes a que las firmas sacasen mayor ventaja de las diferencias en los costos de producción a escala mundial, era el desconocimiento puro y simple que reinaba en los mercados de costos elevados. El progreso en las comunicaciones ha atenuado esta ignorancia, pero la verdadera empresa multinacional que está instalada en varios países diferentes es la más capacitada para sacar la mejor ventaja en estas ocasiones. Los Estados Unidos serán los primeros afectados, ya que es el país de mano de obra más cara. Cuando las empresas multinacionales europeas empiecen a contraatacar, las empresas americanas descubrirán que su supervivencia a largo plazo depende de su fabricación fuera de los Estados Unidos. Pero a medida que las naciones menos desarrolladas mejoren su estabilidad económica, Europa conocerá problemas similares.

«Las implicaciones de este tipo de evolución —dice el profesor TURNER—, son muy amplias. Los Sindicatos deben prever una reducción del nivel de empleo. Las naciones en vía de desarrollo tendrán una buena oportunidad para sacar provecho de la única mercancía comercializada que tienen en común, la mano de obra barata. Pero cuanto más rápidamente bajen los costes de transporte, más rápidamente será inevitable este proceso.» (1).

Brevemente hemos intentado exponer el entorno socio-económico de la empresa multinacional, el punto de vista de un empresario multinacional y las objeciones de tipo político, nacional y sindical que se oponen a la empresa multinacional.

Quisiéramos cerrar esta breve disertación con una cita de la carta apostólica «Octogesima adveniens», en la que el papa Pablo VI hace

(1) LOUIS TURNER. *Le Capital International*. Arthaud. París. Pág. 105.

estas reflexiones: «Bajo el impulso de los nuevos sistemas de producción, se vienen abajo las fronteras nacionales y se ve aparecer nuevas potencias económicas, las empresas multinacionales, que por la concentración y flexibilidad de sus medios, pueden llevar a cabo estrategias autónomas, en gran parte independientes del poder político nacional y, por consiguiente, sin control bajo el punto de vista del bien común. Al extender sus actividades, estos organismos privados pueden conducir a una nueva forma abusiva de dominación económica en el campo social, cultural e incluso político.» (*Párrafo 44.*)

THOM KERSTIËNS terminaba su ponencia sobre empresas multinacionales en el XIV Congreso Mundial de la UNIAPAC de Buenos Aires de 1972, de la siguiente manera, que puede servir un poco de resumen a lo dicho.

«¿Dónde reside el poder de las empresas multinacionales y ante quién son responsables los que detentan este poder? ¿Reconocen las empresas multinacionales que en el terreno social y económico, tanto nacional como internacional, la decisión final debe hacerla el poder político? (El poder político debe ser visto como el eslabón nacional para asegurar la cohesión del cuerpo social cuyo objetivo es lograr el bien común.) ¿Los dirigentes de las empresas multinacionales son sensibles al problema de que la economía debe estar al servicio del hombre y no el hombre al servicio de la economía, y pueden sus empresas hacer una contribución especial en este sentido?»

Y terminaba su ponencia de esta forma, con lo cual daremos fin a esta exposición:

«En este resumen de las objeciones que se hacen a las empresas multinacionales parecería que pesan sobre éstas todos los pecados del mundo. Una cosa es indudable y es que las empresas multinacionales no pueden desentenderse de las objeciones, por absurdas e injustificadas que parezcan. Hay un dicho que afirma que “lo desconocido no gusta”. Un examen exhaustivo del tema debe partir de la base de que las empresas multinacionales deben estar dispuestas a dar a conocer con más franqueza lo que son y cómo operan y por qué desean actuar de este modo.»



Bibliografía

- ARTEAGA Y PIET, Juan de: *El Mercado Monetario y el Mercado Financiero Internacional*. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona, 1970.
- Banco Urquijo: *International investment in Spain*. Barcelona, 1970.
- Concilio Vaticano II: *Constituciones...* B. A. C. La Editorial Católica, S. A. Madrid, 1966.
- GALBRAITH, John K.: *El nuevo estado industrial*. Ariel. Barcelona, 1967.
- LATTES, Robert: *Un billón de dólares*. Plaza y Janés, S. A. Barcelona, 1970.
- LEVINSON, Charles: *Inflation et Entreprises Multinationales*. Editions du Seuil. París.
- MARÍAS, Julián: *La estructura social*. Sociedad de Estudios y Publicaciones. Madrid, 1964.
- MENAI, Georges Paul: *Relations monétaires internationales, financières et économiques*. J. Delmás et Cie. París, 1972.
- MEYNAUD, Jean y SIDJANSKI, Dusan: *Les groupes de pression dans la Communauté Européenne*. Institut d'Etudes Européens. Bruselas, 1971.
- PABLO VI: *Populorum progressio y Octogesima adveniens*. Ediciones Paulinas. Barcelona, 1967.
- PERRON, François; DENIZET, Jean, y BOURGUINAT, Henri: *Inflation, dollar, eurodollar*. Gallimard. París, 1972.
- PIRELLI, Leopoldo: *Motivaciones, desarrollo y perspectivas de la Empresa Multinacional*. Asociación para el Progreso de la Dirección. Madrid, 1972.
- ROIG, Barto: *La empresa multinacional*. IESE. Barcelona, 1970.
- SERVAN-SCHREIBER, Jean-Jacques: *El desafío americano*. Plaza y Janés, S. A. Barcelona, 1968.
- TURNER, Louis: *Le capital international. Les sociétés multinationales*. Arthaud. París, 1971.
- VARELA, Félix: *Eurodólares*. Guadiana de Publicaciones, S. A. Madrid, 1969.
- Varios: *L'Eurodollar*. Calmann-Lévy. París, 1971.

Artículos y revistas

- ACTUALIDAD ECONOMICA*, n.º 703 (del 4-IX-71): «La huelga multinacional». Stephen HUGH-JONES.
- BANCO DE BILBAO*, Informe Anual. 1971: «Las empresas multinacionales».
- Colección COMUNIDAD EUROPEA*, años 1966 a 1972, inclusive.
- HECHOS Y DICHOS*, n.º 413: «Informe Gabaglio».
- INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA*, n.º 1.275: «Las principales empresas del mundo». N.º 1.301: «Las empresas multinacionales americanas».
- L'EXPANSION*, n.º 53, junio 1972: «La crise des entreprises multinationales». Henri de Bodinat.
- LA VANGUARDIA ESPAÑOLA*, del 26-III-72: «Experiencias extranjeras de concentración empresarial», Rafael JIMÉNEZ DE PARGA.
- LA VIE FRANÇAISE*, del 23-XI-71: «Plaidoyer pour les sociétés multinationales», Gerard SOUHAM.

Índice

INTRODUCCIÓN	9
CONCEPTO DE EMPRESA MULTINACIONAL	15
EXPANSIÓN DE LA EMPRESA MULTINACIONAL	27
LA EMPRESA MULTINACIONAL COMO TEMA POLÍTICO	33
BIBLIOGRAFÍA	43
ARTÍCULOS Y REVISTAS	45

