

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA**

**“ANÁLISIS DE LA INTERRELACIÓN DEL ACCIONAR EMPRESARIAL
GUATEMALTECO CON SERVICIOS DIPLOMÁTICOS EN LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS, PERIODO 2000-2009”**

TESIS

**PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA DE LA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

POR

INDIRA GLORIA MARTÍNEZ RUANO

**AL CONFERÍRSELE EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

Y EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INTERNACIONALISTA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

RECTOR

Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios

SECRETARIO GENERAL

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

DIRECTORA:	Licda. Geidy Magali De Mata Medrano
VOCAL I:	Licda. Claudia Verónica Agreda Ajquí
VOCAL II:	Lic. Pablo Daniel Rangel Romero
VOCAL III:	Licda. Margarita Castillo Chacón
VOCAL IV:	Br. Victor Manuel González Robles
VOCAL V:	Prof. Williams Alejandro Alvarez de León
SECRETARIO:	Lic. Marvin Norberto Morán Corzo

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE GRADO

EXAMINADOR:	Lic. Edgar Roberto Jiménez Ayala
EXAMINADOR:	Licda. Mayra Villatoro del Valle
EXAMINADOR:	Lic. Francisco Ernesto Rodas
EXAMINADOR:	Licda. Ruth Jácome de Alfaro
EXAMINADOR:	Licda. Beatriz Eugenia Bolaños

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PÚBLICO DE TESIS

DIRECTORA:	Licda. Geidy Magali De Mata Medrano
SECRETARIO:	Lic. Marvin Norberto Morán Corzo
EXAMINADOR:	Lic. Dennys Mira Sandoval
EXAMINADOR:	Licda. Claudinne Ogaldes Cruz
EXAMINADOR:	Lic. Francisco José Lemus Miranda

NOTA: "Únicamente el autor es responsable de las doctrinas sustentadas en la Tesis" (Artículo 74 del Reglamento de Evaluación y Promoción de Estudiantes de la Escuela de Ciencia Política)

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política**

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Guatemala, veinte de abril del dos mil nueve-----

**ASUNTO: La estudiante: INDIRA GLORIA MARTINEZ RUANO,
Carnet No. 199918197 inicia trámite para la REALIZACIÓN
DE SU EXAMEN DE TESIS**

1. Se admite para su trámite el memorial correspondiente y se dan por acompañados los documentos mencionados. 2. Se traslada al (a) Coordinador (a) de la Carrera correspondiente Lic. Francisco José Lemus, para que acepte el tema de Tesis planteado. 3. El resto de lo solicitado téngase presente para su oportunidad.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Geidy Magali De Mata Medrano
DIRECTORA

Se envía el expediente completo.

myda

1/



**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política**

Guatemala, 27 de abril del 2009

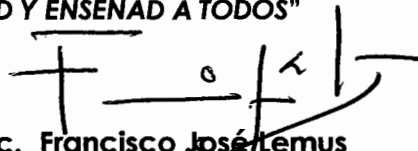
Licenciada
Geidy Magali De Mata, **Directora**
Escuela de Ciencia Política

Estimada Licenciada De Mata:

Por medio de la presente me permito informarle que, verificados los registros de Tesis de la Escuela, el tema: **"ANÁLISIS DE LA INTERRELACION DEL ACCIONAR EMPRESARIAL GUATEMALTECO CON SERVICIOS DIPLOMATICOS EN LA INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS, PERIODO 2000-2009"**. Propuesto por el (la) estudiante **INDIRA GLORIA MARTINEZ RUANO, Carné No. 199918197**, puede autorizarse dado que el mismo no tiene antecedentes previos en nuestra Unidad Académica.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Francisco José Lemus
Coordinador Área Relaciones Internacionales



Se regresa expediente completo.

c.c.: Archivo
myda.

2

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Guatemala, treinta de abril del año dos mil nueve-----

ASUNTO: El (a) estudiante: **INDIRA GLORIA MARTINEZ RUANO**

Carnet No. 199918197, continúa trámite para la realización
del Examen de Tesis.

1. Habiéndose aceptado el Tema de Tesis propuesto, por parte de la
Coordinador (a) de la Carrera, **Lic. Francisco Lemus Miranda**, pase al
Coordinador de Metodología, **Lic. Jorge Arriaga** para que se sirva emitir
dictamen correspondiente sobre el Diseño de Tesis.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Geidy Magali De Mafá Medrano
DIRECTORA

Se envía el expediente
c.c. Archivos
myda.
3/



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política

Guatemala, 15 de mayo del 2009

Licenciada
Geidy Magali De Mata Medrano
Directora, Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimada Licenciada De Mata:

Por medio de la presente me dirijo a usted con el objeto de informarle que, tuve a la vista el trabajo de Tesis del o (la) estudiante **INDIRA GLORIA MARTINEZ RUANO**, carné No. **199918197** titulado **"ANALISIS DE LA INTERRELACION DEL ACCIONAR EMPRESARIAL GUATEMALTECO CON SERVICIOS DIPLOMATICOS EN LA INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS, PERIODO 2000-2009."** El (la) estudiante en referencia hizo las modificaciones y por lo tanto, mi dictamen es favorable para que se apruebe dicho diseño y se proceda a realizar la investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Jorge Arriaga
Coordinador Area de Metodología

Archivos
Se regresa Expediente completo
myda/
4/.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política

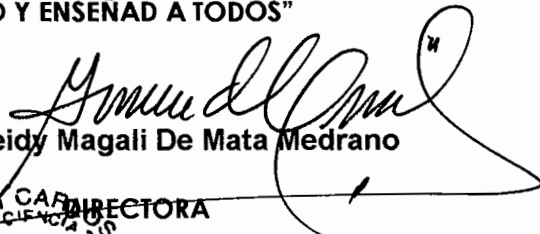
ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Guatemala veintisiete de mayo del dos mil nueve -----

ASUNTO: La estudiante **INDIRA GLORIA MARTINEZ RUANO**, Carnet No. 199918197, Continúa trámite para la realización de su Examen de tesis.

1. Habiéndose emitido el dictamen correspondiente por parte del Coordinador de Metodología, pase al Asesor de Tesis, Lic. Rubén Corado Cartagena, para que brinde la asesoría correspondiente y emita su informe.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Geidy Magali De Mata Medrano



Se regresa expediente completo
c.c. archivos
myda/
5.

Guatemala, octubre de 2009

Licda. Geidy De Matta
Directora
Escuela de Ciencia Política
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señora Directora:

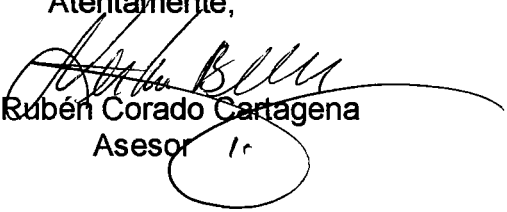
En atención a la asignación como Asesor de Tesis de la estudiante Indira Gloria Martínez Ruano, en el tema de investigación denominado: **“ANÁLISIS DE LA INTERRELACIÓN DEL ACCIONAR EMPRESARIAL GUATEMALTECO CON SERVICIOS DIPLOMÁTICOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS, PERIODO, 2000-2009”**, tengo el honor de dirigirme a usted para manifestarle que desde el momento que se oficializó dicha designación, he tenido a bien orientar y revisar el trabajo de investigación elaborado por la estudiante Martínez Ruano.

En tal virtud, considero que el trabajo se realizó con alto nivel de profesionalismo, científico y académico, por lo que se convierte en un estudio de apoyo directo a los interesados en conocer la realidad de esta temática. Por otra parte, se considera un documento valioso producido por la Universidad de San Carlos de Guatemala y en especial de la Escuela de Ciencia Política que se preocupa por el desarrollo del país.

Por lo tanto, la Tesis reúne los requisitos exigidos por la Escuela, y en consecuencia el dictamen es **FAVORABLE** para que dicha Tesis continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para reiterarle a la Señora Directora de Ciencia Política, la seguridad de mi más alta y distinguida consideración.

Atentamente,


Msp. Rubén Corado Cartagena
Asesor



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIA POLÍTICA

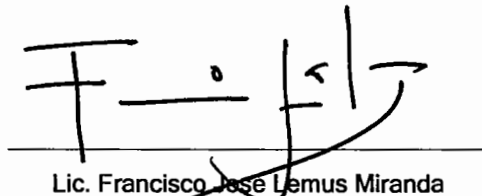
ACTA DE EVALUACION DE TESIS

En la Ciudad Universitaria zona doce, Guatemala, el día lunes doce de octubre del año dos mil nueve, se realizó la Lectura y Defensa de Tesis de **Indira Gloria Martínez Ruano**, carnet 9918197, titulada "Análisis de la interrelación del accionar empresarial guatemalteco con servicios diplomáticos en la internacionalización de empresas, período 2000 - 2009", para la Licenciatura en Relaciones Internacionales, ante el Tribunal conformado por: **Licda. Claudinne Ogaldes**, **Lic. Dennys Mira** y **Lic. Francisco José Lemus Miranda** como Coordinador de Carrera. Los Infrascritos miembros del Tribunal Examinador, habiendo evaluado y escuchado el informe de investigación de la sustentante, consideran que el mismo contiene las cualidades necesarias para un trabajo de tesis, por lo tanto, el dictamen es de **aprobado**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licda. Claudinne Ogaldes


Lic. Dennys Mira


Lic. Francisco José Lemus Miranda



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencia Política

ESCUELA DE CIENCIA POLITICA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:
Guatemala trece de octubre del dos mil nueve-----

Con vista en los dictámenes que anteceden, autorizo la impresión del trabajo de Tesis del (la) estudiante: **INDIRA GLORIA MARTINEZ RUANO No. 199918197** titulado: **“ANALISIS DE LA INTERRELACION DEL ACCIONAR EMPRESARIAL GUATEMALTECO CON SERVICIOS DIPLOMATICOS EN LA INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS, PERIODO 2000-2009”**.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licda. Geidy Magali De Mata Medrano
DIRECTORA.

Se envía el expediente
c.c. Archivos
myda.
7/



ACTO QUE DEDICO

- A Dios** Por darme la vida y bendecirla siempre.
- A mis padres** José Francisco Martínez Hernández
Vilma Gloria Ruano González de Martínez
Por sus múltiples sacrificios y guiarme siempre por el buen camino con amor y paciencia. Mi admiración, respeto y agradecimiento eternos.
- A mi esposo** Marvin Mauricio Alarcón López
Por estar siempre en los momentos más importantes de mi vida, por su incondicional apoyo y amor, y ser mi compañero de toda la vida.
- A mis hijos** Juan Marcos Andrés Alarcón Martínez
Marvin Alexander Alarcón Martínez
Por ser mi mayor bendición, por llenar mi vida con su alegría, sus risas, abrazos y besos. Ellos me inspiran a ser madre y mujer ejemplar.
- A mis suegros** Oscar Rolando Alarcón Arriola
Consuelo López Quevedo de Alarcón
Por su gran apoyo y consideración, eternamente agradecida.
- A mis hermanos** Evelyn Noemí Martínez Ruano
Josué Adolfo Martínez Ruano
Por el cariño y la solidaridad que me brindan.
- A mi cuñada** Karla Zaidé de Martínez
Por el apoyo que me brinda.

A mis sobrinos Lester Francisco, Duarle Alexander, David Rafael, y Keyla Marisol

Por su alegría y ver en mi un buen ejemplo.

A mis abuelitas Maximina Hernández y Josefina Revolorio (QEPD)

Por ser mi fuente de inspiración y el cariño que les tengo.

A mis tíos Andrés Martínez (QEPD), María del Carmen Martínez de Garoz, Rafael Martínez, Eni Aracely Ruano y Rubén Dario Ruano

Por el cariño que me brindan.

AGRADECIMIENTOS

A la gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, en particular a la Escuela de Ciencia Política, por permitir mi formación académica como profesional para el servicio del país.

A mis catedráticos por la transmisión de sus valiosos conocimientos y experiencias.

A mis compañeros y compañeras por su apoyo e inolvidables momentos.

A los profesionales que contribuyeron en la orientación del trabajo, a través de entrevistas y asesoría, en especial a Licenciado Rubén Corado Cartagena, Ingeniero Juan Luis Fuentes y Licenciada Lorena de Salazar por su apoyo y consejos.

A la Universidad del Istmo, en particular a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por el apoyo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	ii
-------------------	----

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS EMPLEADOS EN LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Aspectos teóricos.....	1
1.2. Aspectos metodológicos.....	8

CAPÍTULO II

SERVICIOS DIPLOMÁTICOS EN GUATEMALA

2. Antecedentes.....	10
2.1. Guatemala y sus relaciones con la Comunidad Internacional.....	12
2.2. Una nueva visión de diplomacia.....	13

CAPÍTULO III

LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL COMERCIO INTERNACIONAL

3. Orígenes de la empresa.....	15
3.1. Procedimientos para crear una empresa en Guatemala.....	19
3.2. Procedimientos para crear una empresa en otros países.....	21
3.3. Clasificación de las empresas.....	25

CAPÍTULO IV

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

4. Evolución de la teoría de la internacionalización de empresas.....	31
4.1. Internacionalización como un proceso gradual.....	32
4.2. El modelo de ciclo internacional de vida del producto.....	33
4.3. El modelo de ciclo internacional de comercio.....	36
4.4. Hacia una economía internacionalizada.....	37
4.5. Diversas estrategias para ingresar en los mercados.....	40
4.5.1. Exportaciones.....	41
4.5.1.1. Exportaciones Directas	

4.5.1.2. Exportaciones Indirectas	
4.5.2. Joint Venture	
4.5.3. Franquicias.....	42
4.5.3.1. Franquicia de Producción	
4.5.3.2. Franquicia de Servicio	
4.5.3.3. Franquicia Industrial.....	43
4.5.3.4. Franquicia-Corner	
4.5.3.5. Franquicia maestra	
4.5.4. Inversión extranjera directa.....	44
4.6. El modelo de Uppsala.....	45
4.7. El nuevo escenario económico de las empresas.....	46
4.7.1. Libertad para comerciar.....	47

CAPÍTULO V

EMPRESAS GUATEMALTECAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

5.1. Experiencia de Pollo Campero.....	58
5.2. Experiencia de Cervecería Centroamericana, S. A.....	60
5.2.1. Marco legal de Cervecería Centroamericana.....	62
5.3. Experiencia de Cementos Progreso.....	63
5.4. Facilidades brindadas por el Estado.....	66

CAPÍTULO VI

INSTITUCIONES GUATEMALTECAS QUE APOYAN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

6.1. Asociación Guatemalteca de Exportadores, AGEXPORT.....	68
6.2. Cámara de Industria.....	69
6.2.1. Inteligencia de Mercado.....	70
6.2.2. Eventos Internacionales	
6.2.2.1. Misiones Comerciales.....	71
6.2.2.2. Ferias Internacionales.....	73
6.2.2.3. Capacitación.....	74
6.3. Cámara de Comercio.....	75

6.4. Ministerio de Economía de Guatemala	77
6.5. Misiones Diplomáticas	78
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	83
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Apertura de un negocio en Centroamérica y España.....	23
Tabla 2. Clasificación de Empresas en Guatemala.....	26
Tabla 3. Definición de pequeña y mediana empresa por el Comité Bolton, 1971..	27
Tabla 4. Definición de PYME en la Unión Europea.....	29
Tabla 5. Ciclo internacional de comercio.....	36
Tabla 6. Importancia relativa de TLC con respecto a 5 países de América Latina	51
Tabla 7. Principales exportaciones de El Salvador hacia Estados Unidos.....	52
Tabla 8. Principales exportaciones de Honduras hacia Estados Unidos.....	53
Tabla 9. Principales exportaciones de Nicaragua hacia Estados Unidos.....	54
Tabla 10. Principales exportaciones de Guatemala hacia Estados Unidos.....	55
Tabla 11. Principales exportaciones de Costa Rica hacia Estados Unidos.....	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El Ciclo de vida del Producto.....	35
--	----

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación **“Análisis de la Interrelación del Accionar Empresarial Guatemalteco con Servicios Diplomáticos en la Internacionalización de Empresas, Período 2000-2009”** se logró analizar las estrategias que el sector empresarial guatemalteco ha adoptado con el fin de expandir sus mercados en otros países y determinar el tipo de apoyo que el servicio diplomático brinda en el tema de promoción y fomento al sector empresarial en el exterior.

La internacionalización de empresas es un tema muy importante para los gobiernos de países desarrollados y subdesarrollados, ya que según se estableció, la actual tendencia de las economías de la Comunidad Internacional es ir más allá de sus mercados domésticos y establecer nexos de conexión entre otros Estados.

A través de la presente investigación se afirma la importancia del apoyo que los servicios diplomáticos deben brindar a los empresarios guatemaltecos en otros países para la internacionalización de sus empresas, a través de los siguientes capítulos:

Primer capítulo: Enmarca los aspectos teóricos, metodológicos y la justificación de la investigación.

Segundo capítulo: Describe específicamente los antecedentes de los servicios diplomáticos en Guatemala, así como sus relaciones con la Comunidad Internacional y da a conocer una nueva visión de diplomacia.

Tercer capítulo: Expone el origen de la empresa y su relación con el comercio internacional, así como los procedimientos para crear una empresa en Guatemala y otros países.

Cuarto capítulo: En este apartado se destaca la internacionalización de empresas, desde la evolución de su teoría, hasta los tipos de internacionalización más utilizados actualmente.

Quinto capítulo: Aquí se desarrollan las experiencias de algunas empresas guatemaltecas que están en el proceso de internacionalización, así como las facilidades que en su momento el Estado les brindó para establecerse en Guatemala.

Sexto capítulo: en este apartado se expone el trabajo que realizan las instituciones públicas y privadas en el fomento de la promoción y apoyo a exportaciones en Guatemala.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones finales extraídas de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS EMPLEADOS EN LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Aspectos teóricos

El presente trabajo denominado: **Análisis de la Interrelación del Accionar Empresarial Guatemalteco con Servicios Diplomáticos en la Internacionalización de Empresas, período 2000-2009**, hace énfasis en las estrategias que el sector empresarial ha adoptado con el fin de expandir sus mercados. Así mismo, busca determinar el tipo de apoyo que el servicio diplomático brinda para llegar a este fin último.

Para la realización de la investigación se plantearon los siguientes objetivos:

General:

- Determinar la interrelación del accionar empresarial con los servicios diplomáticos guatemaltecos para la internacionalización de empresas.

Específicos:

- Analizar las estrategias que el sector empresarial guatemalteco ha adoptado con el fin de expandir sus mercados en otros países.
- Determinar el tipo de apoyo que el servicio diplomático brinda en el tema de promoción y fomento al sector empresarial en el exterior.

Por otra parte, se considera necesario situarse en la perspectiva de la actual crisis económica mundial, donde la internacionalización de las empresas guatemaltecas vendría a solventar un poco la situación, generando empleos en otros países para personas guatemaltecas, ya que para poderse iniciar fuera de las

fronteras guatemaltecas será necesaria la capacitación del recurso humano y nada mejor que se haga como se viene haciendo en Guatemala, manteniendo costumbres y tradiciones de los otros países, con el sello guatemalteco que caracteriza a la empresa que se internacionaliza, esto significa que una empresa al internacionalizarse afecta el modelo que ha desarrollado para un solo mercado, debiendo replantearse el modelo cada vez que ingresa a un nuevo país, es decir estandarizar las prácticas de recursos humanos en función del posible choque con la cultura nacional de cada país.

La internacionalización se considera una alternativa para el desarrollo, ya que es un crecimiento del comercio y la inversión internacional y si no se hace de esta manera el país estaría perdiendo oportunidades de incursionar en otros mercados y ver aumentado su poder adquisitivo en el extranjero.

Guatemala aún no cuenta con una diplomacia económica, ya que para que esto se logre, la diplomacia debe negociar la libertad de exportar y de invertir más allá de las fronteras nacionales, propiciando nuevos marcos institucionales, favoreciendo la transparencia en los mercados internacionales y generando empleos. No necesariamente tiene que reemplazar a la diplomacia tradicional, pero tampoco se ha convertido en su complemento inseparable, ya que no sólo se trata de una expresión de una política exterior, sino que trasciende a temas y trabaja con actores que afectan a lo más profundo de las economías nacionales.

Tomando en cuenta que para cualquier servicio exterior competitivo en el siglo XXI, es desfavorable que su diplomacia no participe en los asuntos comerciales, se considera importante y necesario que de la diplomacia tradicional adopte una diplomacia económica, enfatizando la negociación de las reglas de la competencia, la disciplina y los acuerdos que deben respetarse en el comercio mundial, las condiciones de estabilidad a largo plazo y sostenibilidad del desarrollo económico. En estos temas la diplomacia es especialmente relevante. Pues si bien la actitud de las empresas internacionales y transnacionales afecta a los Estados, también, lo que

los representantes de los gobiernos pactan afecta cada vez con más intensidad a lo que se hace y decide en el interior de cada país.

En este ámbito, es común que los gobiernos inviten al cuerpo diplomático a diferentes actividades relacionadas con las exportaciones y la inversión de sus nacionales, con el objeto de ampliar su ámbito de acción, la diferencia es que en la actualidad esta actividad tiende a constituir un elemento central de la actividad diplomática en un buen número de países, especialmente los desarrollados.

Dado lo anterior, a lo largo del presente trabajo se dan a conocer las estrategias que las empresas que se encuentran en el proceso han adoptado, y se evidencia la calidad del trabajo que se está realizando a través de los servicios diplomáticos guatemaltecos en otros países.

En este contexto, es importante determinar la concepción que se tiene del término "interrelación" al que se refiere el presente trabajo, y se comprenderá como el grado de comunicación que el sector empresarial tiene con la diplomacia guatemalteca, considerándose un aspecto importante en la actualidad, y lo que viene a predecir el éxito o fracaso de las empresas guatemaltecas a nivel internacional, ya que se requiere del apoyo del Estado para que las empresas puedan proyectarse a nuevos mercados en el extranjero.

Los servicios diplomáticos se van a comprender como las acciones que Guatemala tomará, en apoyo a sus empresarios en otros países. Por ejemplo como Suiza ha venido trabajando en España es "En nuestro caso tratamos de acompañar a las empresas en sus primeros pasos por el mercado español, proporcionando los perfiles más adecuados y facilitando el contacto entre las partes"¹.

¹ www.swissinfo.ch/spa/portada/Suiza_apoya_la_internacionalizacion_de_sus_PYMES.html?siteSect=105&sid=5696211&cKey=1113891966000&ty=st, consultada el 11 de abril 2009.

Para tomar una postura ante el término de internacionalización que hace mención este trabajo, de acuerdo a reunión de expertos de la UNCTAD se definió a la internacionalización de empresas como una “manera de fortalecer la competitividad de las empresas de los países en desarrollo”². Se considera que la inversión extranjera directa hacia el exterior, es un aspecto importante de la internacionalización de las empresas, ya que redundará en beneficio de la competitividad de las mismas. En particular, debido a las salidas de la inversión extranjera directa (IED), han aumentado sus ingresos, activos, rentabilidad y presencia en los mercados y exportaciones.

A medida que las empresas de los países se vuelven más competitivas mediante la IED, pueden contribuir a la competitividad de sus países, puesto que aumenta la capacidad productiva y la productividad nacionales.

Internacionalización de empresas se define como *“una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación crecimiento de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”*³. En tal sentido, la internacionalización es una concepción de un proceso dinámico en el que existen grados de penetración en el mercado internacional, lo cual se vincula con las Relaciones Internacionales. Por ello, se observa la existencia de una relación en sentido directo entre el tamaño de la empresa y su grado de internacionalización: Las grandes empresas o las transnacionales muestran un mayor grado de internacionalización que las medianas y pequeñas empresas.

² UNCTAD, *Reunión de Expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización*, 5 al 7 de diciembre 2005. Ginebra

³ Oskar Villarreal Larriaga, *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales Vascas*. Bilbao 2006, p.303

La definición del grado de internacionalización empresarial está relacionada a las estrategias empresariales. El tipo de entrada al mercado internacional que optan las empresas, muestra hasta cierto punto el grado de internacionalización empresarial. Bajo esta perspectiva, se pueden especificar tres grandes estrategias: exportaciones, desplazamiento de la capacidad productiva y la internacionalización de la marca. Generalmente las Pequeñas y Medianas Empresas, PYME siguen el proceso de expansión por etapas: "primero exportan, luego hacen alianzas, enseguida crean filiales y por último trasladan sus sistemas productivos"⁴.

Un término citado por la CEPAL refiriéndose a las PYME, menciona que *"dentro de la problemática general del sector, es importante considerar que a estas organizaciones les cuesta generar economías de escala, tienen poca capacidad de negociación, usualmente no atraen al personal con las mejores calificaciones debido a salarios y seguridad laboral, son muy vulnerables a los cambios en variables macroeconómicas como las tasas de interés, la responsabilidad administrativa, financiera y productiva de la empresa, se centra en un solo individuo y pueden tener crisis en el aprovisionamiento de sus insumos"*⁵.

Es importante hacer énfasis en que "para alcanzar los objetivos de competitividad, crecimiento, generar más empleos y que éstos sean de mejor calidad, es fundamental que las empresas sean exitosas, principalmente las pequeñas y medianas"⁶. Esto viene a fortalecer la idea de que no solamente las grandes empresas pueden internacionalizarse, sino también las pequeñas y medianas, obviamente las obliga a mejorar sus niveles de competitividad y requieren de mayores procedimientos y riesgos, pero esto no las limita.

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país, se encuentra la coexistencia de empresas de distintos tipos. Asimismo cuando se analiza sectores determinados en los distintos países, se encuentra el mismo fenómeno, es decir que

⁴ Juan Luis Fuentes y Luis Arturo Rábade, (2008) *"Estudio de la capacidad de crecimiento regional de las empresas centroamericanas, fortalezas, deficiencias y mejores prácticas"*, p.37

⁵ José Martínez Villavicencio. (2006). *"Factores críticos para el desempeño exportador de las pymes"*, Revista TEC Empresarial Vol.1 Ed.1. p. 33.

⁶ Juan Luis Fuentes y Luis Arturo Rábade. Op Cit. p.48.

de ello se puede inferir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dadas que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa.

En las PYME, es usual que todas las actividades se desarrollen por un número reducido de personas, pero para lograr el éxito exportador es indispensable buscar alternativas que permitan la definición de un modelo de mercadotecnia, el cual considere la investigación de los mercados potenciales para la aventura internacional e identifique oportunidades de negocio en otros países, viables de penetrar por la empresa según sus características y posibilidades. Es importante asimismo determinar las conexiones en el extranjero (apoyo de misiones diplomáticas, firmas aliadas o representantes con experiencia) que guíen a la organización que inicia la exportación.

El tamaño de la empresa es una variable muy importante para comprender el proceso de internacionalización, aunque generalmente está relacionado con la cantidad de recursos que ésta posee, los autores Fuentes y Rábade las clasifican según el número de empleados:

Micro Empresas: 1 a 10 Empleados

Pequeñas Empresas: de 11 a 50 Empleados

Medianas Empresas: de 51 a 250 Empleados

Grandes Empresas: de 250 Empleados en adelante⁷.

Otro concepto que se considera importante en la presente investigación es la de definir diplomacia económica, la cual viene a tomar un papel importante en la actualidad, así la define Velo de Antelo: "Capacidad de influencia política de los

⁷ *Ibid.*, P.24

Estados a favor de sus intereses económicos en los mercados internacionales”⁸. Esta es otra perspectiva de los nuevos objetivos a donde la diplomacia como tal debe apuntar, con el fin de apoyar al sector empresarial.

Por su parte, Olivier Naray⁹, define Diplomacia Comercial como una “actividad interrelacionada por representantes de Estados con status diplomático, con el objetivo de promover el comercio entre un Estado y otro”¹⁰. Su objetivo es alentar el desarrollo empresarial a través de una serie de negocios de promoción y facilitación de actividades.

Como es evidente, en otros países se ha adoptado nuevos conceptos de diplomacia, considerando las novedades que la globalización ha traído consigo. Han acomodado y replanteado sus necesidades de acuerdo a la evolución que ha tenido la diplomacia en los últimos años, con el fin de apoyar a todos los sectores del Estado en el tema de la internacionalización de empresas, tal es el caso en España que el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio tiene el compromiso de “garantizar las mejores ofertas financieras para las empresas que lleven a cabo operaciones de internacionalización”. Incluso el Secretario de Estado de Turismo y Comercio de dicho país afirma “nuestra vocación, y nuestro gran reto, es que ninguna empresa española compita en inferioridad de condiciones financieras con una empresa extranjera”¹¹.

⁸ J. Velo de Antelo, Embajador-Director de la Escuela Diplomática en Acto de Clausura y entrega de despachos por S.M. el Rey a su LIV promoción, Madrid, 12 de junio de 2000.

⁹ Estudiante de Postgrado en la Universidad de Neuchatel, Suiza.

¹⁰ 7ª. Conferencia Mundial de Organizaciones de Promoción del Comercio, La Haya, Holanda, 13 y 14 de octubre de 2008.

¹¹ Pedro Mejía, Secretario de Estado de Turismo y Comercio de España en la inauguración de Jornadas Informativas dirigidas a los sectores exportador y financiero españoles.

1.1. Aspectos metodológicos

Para fines de elaboración del presente trabajo, se utilizó los métodos descriptivo y deductivo, así como el análisis documental. También el método histórico fue muy útil, ya que se abordaron temas desde la perspectiva de la historia de la empresa, para luego tener una visión de la actualidad de los procesos que las empresas pueden llevar a cabo basándose de la experiencia de las que ya lograron su internacionalización.

Se entrevistó personalmente, vía electrónica y telefónica a funcionarios del Ministerio de Economía; Asociación Guatemalteca de Exportadores, AGEXPORT; Cámara de Industria de Guatemala; Cámara de Comercio de Guatemala; Consulado de Guatemala en Düsseldorf, Alemania; Embajadas de Guatemala en Alemania, Canadá, Suecia, República Dominicana, Reino de Países Bajos, Cuba, El Salvador, Italia, Belice, Costa Rica y Reino de Bélgica; así como a algunos empresarios, para poder establecer en qué medida los servicios diplomáticos guatemaltecos se interrelacionan con el accionar empresarial, con base a las experiencias recabadas en las entrevistas.

A pesar de que se hicieron grandes esfuerzos, vía electrónica y telefónica, para obtener respuestas por parte de las Embajadas y Consulados, las cuales mostraron mucho interés al momento de contactarlas, algunas nunca respondieron. En algunos casos el inconveniente era el horario de atención que tienen (hasta 8 horas de diferencia con Guatemala), en otros casos era que no había otra dirección electrónica para contactarlos. Por ese motivo, el diseño de la investigación se cambió, de analizar ciertas Embajadas y Consulados a analizar otras, debido a que se recurrió a entrevistar a todas las Embajadas permanentes que tiene Guatemala en otros países y que finalmente respondían a la entrevista, lo que permitió recabar la información.

Inicialmente se realizó una revisión y análisis de documentos relacionados con la internacionalización de empresas, tales como: libros de texto, revistas, informes, etc.

Además se entrevistó al Lic. Juan José Gutiérrez, Presidente Ejecutivo de la empresa Pollo Campero, al Ing. Jimmie Shepherd, Jefe de Exportaciones de Cervecería Centroamericana y a Ing. Ana Miriam Obregón, Gerente de Marca de Cementos Progreso. La información obtenida permitió conocer los mecanismos que estas empresas están llevando a cabo para incursionar en otros países.

Respecto a entrevistas realizadas a instituciones guatemaltecas que apoyan al empresario guatemalteco, se entrevistó a Licda. Claudia Barrios de Rivera, Gerente de Administración de Tratados del Departamento de Comercio Exterior de la Cámara de Industria de Guatemala, a Licda. Carla Caballeros, Directora Ejecutiva de la Cámara del Agro de Guatemala, Lic. German Cerezo, Asesor Comercial de AGEXPORT, Lic. Ricardo Gálvez, Director de Análisis Económico del Ministerio de Economía de Guatemala y Licda. Gladys Teos, Asesora de Comercio Internacional de Cámara de Comercio de Guatemala.

CAPÍTULO II

SERVICIOS DIPLOMÁTICOS EN GUATEMALA

2. Antecedentes

El tema que se presenta a continuación, tiene sus antecedentes más relevantes desde el inicio de relaciones diplomáticas de Guatemala con la Comunidad Internacional, constatando que después de su Independencia en el año 1821 inició relaciones diplomáticas con El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

En el contexto de la Independencia del antiguo Reino de Guatemala y la formación de la República Federal de Centro América, antiguos militares franceses de las guerras napoleónicas y de las luchas de independencia en Sudamérica vinieron a ofrecer sus servicios en el istmo, donde jugaron un papel importante en la política centroamericana y en las guerras federales.

A nivel de relaciones diplomáticas, Francia inició los primeros contactos para entablar relaciones comerciales con la República Federal de Centro América desde 1827, cuando se le asignó el cargo de “chargé de mission” a Vinchon de Quemont, quien pasó a informar de los sucesos centroamericanos al Quai d’Orsay¹² hasta la caída de la monarquía borbónica en 1830. En noviembre de ese mismo año, el gobierno francés tomó la decisión de establecer relaciones diplomáticas con Centroamérica como parte de la política de desarrollo capitalista promovida por el triunfo de la monarquía burguesa encabezada por Louis-Philippe¹³.

En 1846 se creó el Reglamento del Cuerpo Diplomático de la República de Guatemala, y en el Artículo 1º. decía que “las relaciones de la República con los

¹² El Ministerio de asuntos exteriores está localizado en el Quai d’Orsay en Paris y Quai d’Orsay es usado a menudo como sinónimo para el Ministerio.

¹³ Arturo Taracena Arriola, *Esbozo de las relaciones entre Francia y Guatemala (1823-1954)*, Boletín AFEHC N°30, publicado el 04 junio 2007, disponible en: http://afehc-historia-entreamericana.org/index.php?action=fi_aff&id=1497

distintos gobiernos serían cultivadas por el Ejecutivo, por medio de la Secretaría de Relaciones Exteriores” y dividió en 3 las categorías de las representaciones diplomáticas y sus responsables: 1º. Misiones Especiales o Permanentes a cargo de enviados extraordinarios y Ministros Plenipotenciarios, 2º. Misiones a cargo de Ministros residentes y 3º. Misiones confiadas a Encargados de Negocios.

Estaban obligados a visitar los consulados, proteger a los guatemaltecos que vivieran en el extranjero, sujetarse al Derecho para defender los intereses de Guatemala, preparar una memoria anual y traer los archivos de la Legación o dejarlos sellados y resguardados en el país sede de la Legación.

El 22 de agosto de 1846 con la Ley No. 21 se creó la Secretaría para el Despacho de los Negocios Exteriores, iniciándose de esta manera la normativa jurídica del órgano del Estado responsable de las relaciones internacionales. Había dos Secretarías de Estado y se creó la tercera, la de Negocios Exteriores. Al año siguiente, el 14 de diciembre de 1847, con la Ley No. 22, el gobierno designó los negocios que debían despacharse por cada una de las secretarías. A la de Negocios Exteriores se le asignó tres funciones: 1º. Las relaciones políticas de la República con los Estados que formaron la Federación de Centro América y las que se abrieran con las naciones extranjeras. 2º. La correspondencia con los agentes extranjeros en Guatemala y los de ésta en el exterior. 3º. La emisión de pasaportes¹⁴.

En el año 1881 se crea el Consulado de Guatemala en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, siendo Presidente el General Justo Rufino Barrios, cargo que fue asignado para el señor Roberto Lange. En 1886 se creó el Consulado de Guatemala en Bogotá, Colombia, siendo Presidente el General Manuel Lisandro Barillas, cargo que fue nombrado para el señor Vitalino López. Dos años más tarde se creó el Consulado de Guatemala en Nicaragua, cargo que fue asignado para el señor Federico Solórzano.

¹⁴Información sobre el Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala, p.2.

En el año 1892 cuando era Presidente el General José María Reyna Barrios, se crea el Reglamento para el Cuerpo Consular, en el que se establecieron Consulados en aquellos países con los cuales lo exigieran los tratados, convenciones, el comercio recíproco y la inmigración. También se crearon dos tipos de cónsules: los guatemaltecos *missi* o a sueldo y los *ad honorem* que no perciben ninguna retribución económica, modelo tomado del reglamento de Argentina. Actualmente todavía se cuenta con estos tipos de consulados.

2.1. Guatemala y sus relaciones con la Comunidad Internacional

Es importante hacer notar que Guatemala tiene en el ámbito bilateral, relaciones diplomáticas con 143 países, de los cuales desde 1821 ha tenido relación con El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Costa Rica, países con quienes ha tenido nexos políticos, culturales o comerciales significativos y con quienes lo une el vínculo de centro americanismo. Revisando la Historia, los siguientes Estados con quienes inició relaciones diplomáticas fue desde 1831 con México y Francia, desde 1840 con la República de Chile, desde 1844 con República Dominicana, desde 1848 con Estados Unidos y la República de Haití, desde 1857 con la República de Perú, desde 1864 con España, entre otros, hasta llegar al 9 de enero del 2009 cuando inició relaciones diplomáticas con Bosnia y Herzegovina.

Guatemala mantiene relaciones diplomáticas con la mayoría de países suramericanos, algunos del Caribe, la Federación Rusa, Egipto, Israel y tres países asiáticos: la República de Corea, Japón y la República de China (Taiwán)¹⁵. Cuenta con treinta y siete embajadas: en Alemania, Argentina, Austria, Bélgica, Belice, Brasil, Colombia, Canadá, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, Egipto, El Salvador, España, Estados Unidos, México, Francia, Honduras, Israel, Italia, Japón, Nicaragua, Noruega, Países Bajos, Panamá, Perú, Reino Unido, República de China (Taiwán), República de Corea, República Dominicana, Uruguay, Rusia, Santa Sede, Suecia, Trinidad y Tobago, y Venezuela; y a través de dieciséis de éstas se llevan cuarenta y

¹⁵ http://www.minex.gob.gt/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1, consultado el 5 de mayo 2009

cuatro concurrencias en países en donde no se cuenta con una sede diplomática. La Representación Permanente ante la Organización de las Naciones Unidas mantiene los contactos diplomáticos con el resto de países a través de sus Misiones en la sede de la Organización¹⁶. Además, cuenta con diecinueve Consulados y ciento diez Consulados ad-honorem en Alemania, Venezuela, Austria, Australia, Bélgica, España, Estados Unidos, entre otros. Es necesaria la presencia guatemalteca en zonas geográficas donde existen intereses potenciales importantes, los cuales deben ser evaluados antes de establecer relaciones con estos Estados.

Algunos países donde no se han instalado físicamente misiones guatemaltecas son Etiopía, Zambia, Somalia, Fiyi, Afganistán, Georgia, Kazajistán, entre otros, debido a su inestabilidad política y económica y por no ser considerados por Guatemala como países potencialmente importantes.

2.2. Una nueva visión de diplomacia

Se considera importante revisar el término que utilizan otros países en relación a la "diplomacia económica", la cual implica negociar con sentido de libertad de exportar y de invertir más allá de las fronteras nacionales; se busca un trabajo conjunto entre sector público y las empresas que trabajan en el extranjero, con el fin de fortalecer las estrategias de promoción y alcance de internacionalizar sus productos en beneficio de la sociedad en su conjunto. Desde ese punto de vista, se considera valioso que los entes guatemaltecos encargados de la diplomacia se tomen en cuenta elementos como los antes señalados para tener mayor éxito en la promoción económica del país. Esto conlleva entonces, y mantener una sólida formación en dicha temática, de no ser así, se corre el riesgo de ver devaluado el papel del país en ese ámbito¹⁷.

Todo ello, no lleva a resaltar que en reuniones internacionales, el tema económico constituye un elemento de vital importancia, ya que es evidente que para

¹⁶http://www.minex.gob.gt/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1, consultado el 4 de mayo 2009

¹⁷ J. Velo de Antelo, *Op Cit*

un Estado, su poder económico, sus intercambios comerciales y su presencia en los mercados mundiales, le permiten crear alianzas y resolver conflictos que de otro modo no podría, esto por el grado de influencia que un país fuertemente económico puede llegar a alcanzar. De ahí el interés que para cualquier país tiene el hecho de que su diplomacia se involucre activamente en la proyección exterior de sus empresas, en la defensa de sus inversiones, entre otras acciones.

CAPÍTULO III

LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL COMERCIO INTERNACIONAL

3. Orígenes de la empresa

Para comprender mejor la finalidad de este capítulo, se hace referencia en el origen de la empresa en general, constatándose que la Revolución Industrial fue el fenómeno que marcó el nacimiento de la empresa, ya que condujo a una sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala, transformando las economías y las sociedades en general.

Los cambios más inmediatos se produjeron en los procesos de producción: El trabajo pasó de fabricación de productos primarios a la de bienes manufacturados y servicios. El número de productos manufacturados creció en una manera considerable gracias al aumento de eficiencia técnica. En parte, el crecimiento de la productividad se produjo por la aplicación de nuevos conocimientos tecnológicos y gracias a una mayor experiencia productiva. De esta manera, la Revolución Industrial tuvo como consecuencia una mayor urbanización y, por tanto, procesos migratorios desde las zonas rurales a las zonas urbanas.

Se considera que los cambios más importantes afectaron a la organización del proceso productivo. Las fábricas aumentaron en tamaño y modificaron su estructura organizativa. En general, la producción dejó de realizarse en pequeños talleres domésticos y artesanales, aumentando la especialización laboral. La aparición de nuevas máquinas y herramientas de trabajo especializadas permitió que los trabajadores produjeran más bienes que antes y que la experiencia adquirida utilizando una máquina o herramienta aumentara la productividad y la tendencia hacia una mayor especialización en un proceso acumulativo.

Antes de la industrialización los sistemas de organización industrial eran los gremios, los talleres, el sistema doméstico, y las primeras fábricas, que habían

aparecido desde muy pronto en sectores como la producción de armas o de municiones, siderurgia o metalurgia y minería. Lo básico, generalmente, es que eran empresas tradicionales, pequeñas empresas, normalmente familiares, en las cuales el propietario asumía las funciones directivas.

Con la industrialización se generalizan las sociedades anónimas, las cuales permitieron recabar más capital y, por tanto, invertir en tecnología.

Entre las características básicas de la empresa tradicional están:

- ✓ Empresas de pequeño tamaño. Empresas con una unidad operativa.
- ✓ Son dirigidas, generalmente, por sus propietarios o, en todo caso, los propietarios contratan a capataces o a supervisores que les ayudan en el control.
- ✓ Comercia o produce en una sola línea de productos y, además, opera en un área geográfica restringida.

La empresa moderna es la que se generaliza después de la Primera Guerra Mundial, pero en determinadas actividades, determinados sectores nuevos aparecen en el último tercio del siglo XIX (química, eléctrica, petróleo, automóvil).

Características de la empresa moderna:

- ✓ Consta de varias unidades operativas y, además, cada unidad operativa cuenta con sus propias oficinas, con su propia jerarquía de ejecutivos y lleva su propia contabilidad.
- ✓ Está dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados.
- ✓ Opera en lugares diferentes y, además, mantiene distintos tipos de actividad económica y, distintas líneas de productos y servicios.¹⁸

¹⁸ Francisco Bustelo. *Historia económica. Introducción a la historia económica mundial*. 1994. P.72.

A finales del siglo XIX las empresas modernas intentaron aumentar su poder económico y, sobre todo, eliminar la competencia, para ellos adoptaron varios métodos. En algunos casos aparecieron los Trust, que son fusiones de empresas dedicadas a la misma actividad, se formaron en la producción y distribución de petróleo (surge aproximadamente en el 1880 la Standard Oil Company). En algunos otros aparecen los Cárteles, que son acuerdos entre empresas independientes que conservan su independencia, fijan precios y se reparten el mercado. Además, aparecieron los Holding en todos los países, las cuales son empresas creadas, exclusivamente, para invertir capitales en empresas subsidiarias, éstas son las que producen los bienes y servicios.

En el caso de Guatemala, en 1880 el café representaba el 92% de las ganancias en las monedas extranjeras. Cada vez que el precio del café caía en los mercados internacionales más de una fracción, la economía de Guatemala se derrumbaba. El plátano también se convirtió en una exportación esencial; sin embargo, las acciones de la empresa bananera estadounidense United Fruit Company, (UFCO) en Guatemala y la de los hacendados y comerciantes del café, muchos de ellos alemanes, dejó solamente el 7.3% de las tierras guatemaltecas en manos de nacionales en 1926. Guatemala, dotada con tierras muy fértiles, fue convertida en una importadora de alimentos básicos.

Según la Revista D, en un país como Guatemala, que alguna vez llegó a ser un ejemplo de industrialización en Centroamérica, este proceso empezó tímidamente en los años 1850, acompañando el desarrollo del cultivo del café; la industria hidráulica fue la primera que se impuso en Guatemala. En la segunda mitad del siglo XIX, progresó también la industria azucarera (el primer ingenio, Santa Teresa, se construyó en 1864). En 1871, la revolución liberal, encabezada por el General Justo Rufino Barrios, provocó cambios estructurales e ideológicos favorables a la industria. Poco a poco, ésta se dedicó a la producción de bienes de transformación y energía, generando además mejores comunicaciones. En los años 1870 y 1880 se crearon las primeras líneas férreas entre Puerto San José y Guatemala, y entre Champerico

y Retalhuleu. El ferrocarril se volvió un verdadero símbolo del progreso. La entrada de la primera locomotora a la ciudad de Guatemala, el 19 de julio de 1884, fue festejada por la población y el Gobierno. Los últimos años del siglo XIX fueron marcados también por la remodelación o construcción de puertos modernos, como el Puerto de San José y el de Champerico.

Se considera que en 1880 inició un claro desarrollo de la “industria de transformación” a partir de la década, con la fundación de la Cervecería Centroamericana, y Tejidos Cantel. En 1914, el Gobierno organizó una exposición industrial. En los años 1930 y 1940, Jorge Ubico promovió la industria; en 1932 se creó un Comité para el Fomento de la Industria, y tres años más tarde, más de cien industriales presentaron sus éxitos en la “Feria Nacional de Noviembre”.¹⁹

Otro gran logro, quizás el más notable, tuvo lugar en 1950, con la aparición de algunas industrias pesadas, la gran distribución (Almacenes Paiz) y la fundación Malher con sus primeros productos: las gelatinas, el cloro “Rex”, el refresco instantáneo en polvo, “Ku Ku”, el cual también se vendió en forma líquida y los chiles jalapeños en escabeche.

Actualmente se nota que algunas de las empresas que se mencionaron con anterioridad, han sido fusionadas o adquiridas por otras en los años 2004 a 2006, tal ha sido el caso de La Fragua, Almacenes Paiz, que fue comprada por Wal Mart de Estados Unidos. Pero también se ha dado el caso contrario, es decir empresas guatemaltecas que adquieren o absorben a empresas de otros países, tal es el caso de Ingenio Santa Rosa de Nicaragua, que fue adquirida por Grupo Pantaleón de Guatemala.

¹⁹ Sébastien Perrot-Minnot, Revista D Semanario de Prensa Libre • No. 121 • 29 de Octubre de 2006.

3.1. Procedimientos para crear una empresa en Guatemala

Según el Ministerio de Economía de Guatemala, MINECO, existen varios procedimientos a seguir para la creación de una empresa. Entre los primeros pasos está descubrir una oportunidad de negocios, con una buena idea sobre un servicio o producto; también ver las opciones para iniciar una empresa, es decir sus ventajas y desventajas y la posibilidad de iniciar desde cero, comprar una empresa existente, o bien comprar una concesión. También es importante encontrar ideas de negocios, en este marco se debe contemplar el reconocer una necesidad, mejorar los productos actuales, estar informado e intercambiar ideas. Otro aspecto que se considera de suma importancia es el financiero, ya que por medio de este se puede llevar a cabo la idea que se tenga sobre la empresa a formar y permitir que ésta se expanda y tenga éxito. Se tiene que identificar el nombre de algunas instituciones financieras que apoyan el proceso, así como el financiamiento que ofrecen²⁰.

Es importante tomar en cuenta la realización de un análisis del mercado, el cual consta en recolectar información del mercado para identificar y desarrollar nuevos productos o llegar a nuevos clientes. El plan de negocios es otro aspecto a elaborar con el fin de dirigir la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos.

Luego de analizar los temas anteriores se debe registrar la empresa en el Registro Mercantil y obtener el Número de Identificación Tributaria, NIT. También se debe comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante y de empresa mercantil (FORMA RM-1-SCC-C-V), el cual tiene un valor de Q2.00, y se solicita una orden de pago para cancelarlo en el banco que indique la orden. El valor del depósito es de Q75.00 para inscripción como comerciante (si no se está inscrito con anterioridad) el costo para la inscripción de la empresa es de Q100.00.

Se tiene que preparar un expediente con las órdenes de pago ya canceladas en el banco, la solicitud de inscripción de la empresa completamente llena, la

²⁰ <http://www.infomipyme.com/Main.ASP?T=P&P=2179>, consultado el 14 de mayo 2009.

certificación contable firmada y sellada por un Contador debidamente autorizado, y cédula de vecindad original y presentar el expediente en las ventanillas receptoras de documentos del Registro Mercantil.

Luego, en el departamento de Operaciones Registrales califican el expediente y proceden a inscribirlo en el libro electrónico de comerciantes (si no se está inscrito previamente) y de Empresas Mercantiles. También se razona la cédula de vecindad, y anotan el número de registro, folio, libro y número de expediente y la fecha de inscripción. Después se pasa la patente de comercio de empresa al despacho del Registrador Mercantil General de la República para que lo selle y firme. Finalmente devuelven los documentos debidamente razonados y luego se coloca Q.50.00 de timbres fiscales.

En resumen los 8 pasos a seguir en Guatemala para registrar la empresa en el Registro Mercantil son:

- ✓ Comprar formulario FORMA RM-1-SCC-C-V.
- ✓ Solicitar orden de pago.
- ✓ Elaborar expediente con papelería.
- ✓ Presentar expediente en ventanillas receptoras de documentos del Registro Mercantil.
- ✓ En el departamento de Operaciones Registrales inscriben el expediente en el libro electrónico de comerciantes.
- ✓ Se razona la cédula de vecindad, y anotan el número de registro, folio, libro y número de expediente y la fecha de inscripción.
- ✓ La cédula de vecindad y la patente de comercio de empresa pasa al despacho del Registrador Mercantil General de la República, para sello y firma.
- ✓ En la ventanilla de entrega de documentos, se entrega la cédula de vecindad y la patente de comercio para colocarle Q50.00 de timbres fiscales.

Después de realizar los trámites en el Registro Mercantil, se deben realizar los que solicita la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, y llenar el

Formulario de Inscripción y actualización de información de Contribuyentes en el Registro Tributario Unificado (SAT- No. 0014), el cual tiene un valor de Q.1.00.

Se debe tomar la decisión sobre el Régimen de pago del Impuesto Sobre la Renta, ISR. Los regímenes establecidos por la Ley y vigentes son los siguientes:

- ✓ Régimen de Cuota fija 5%, pagos trimestrales del 5% sobre servicios técnicos y arrendamientos con o sin oficina.
- ✓ Régimen de Cuota fija 5%, pagos trimestrales 5%, sobre actividades mercantiles.
- ✓ Régimen de Declaración anual, pagos trimestrales sobre servicios técnicos o profesionales y arrendamientos, con o sin oficina.
- ✓ Régimen de Declaración anual, pagos trimestrales sobre actividades mercantiles.
- ✓ Contribuyente Normal sobre servicios técnicos o profesionales y arrendamientos, con o sin oficina.
- ✓ Contribuyente Normal sobre actividades mercantiles²¹.

El Formulario SAT-0014 deberá acompañarse de la solicitud de Habilitación de Libros, formulario SAT-0052 y la solicitud para autorización de Impresión y Uso de Documentos y Formularios, formulario SAT-0042.

Luego de realizar los trámites que pide la SAT, se debe proceder a inscribir al patrono o comerciante individual ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS como contribuyentes.

3.2. Procedimientos para crear una empresa en otros países

Los procedimientos para crear una empresa van cambiando de país en país, así como el tiempo que ocupa realizar dichos trámites, es por ello que luego de citar los pasos y procedimientos para crear una empresa en Guatemala, a manera de comparación se citan los pasos a seguir para establecer una empresa en España:

²¹ www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/SatEindividual.htm, consultado el 7 de julio 2009.

En primer lugar se debe elegir la forma jurídica que se va a adoptar a la nueva empresa. La elección de la forma jurídica es importante, pues de ella depende por una parte los trámites que se tengan que realizar para constituir la, y por otra parte, las obligaciones fiscales y laborales que deba cumplir.

Antes de elegir una forma jurídica hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ El capital de que se dispone para el inicio de la actividad.
- ✓ El número de socios.
- ✓ El grado de responsabilidad que las personas promotoras estén dispuestas a adquirir.
- ✓ El tipo de actividad a desarrollar.

La empresa tiene que estar inscrita en el Registro Mercantil, ya que es imprescindible para que todas las empresas adquieran personalidad jurídica y puedan desarrollar su actividad. No es obligatorio para los comerciantes autónomos (empresarios individuales), aunque pueden hacerlo si así lo desean. Para la inscripción se tiene que presentar el original de la escritura de constitución, certificado de no coincidencia de nombre con otra empresa, carta de pago de la liquidación del Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados, certificado de inscripción en el Registro de Sociedades Anónimas Laborales, si se elige esta forma jurídica.

Una vez constituida la empresa, se tiene un plazo de 30 días para presentar la declaración censal y solicitar el Código de Identificación Fiscal, (CIF) ante la Agencia Estatal de la Administración Tributaria, el cual es el equivalente al Número de Identificación Tributaria (NIT) en el caso de Guatemala.

En resumen los 12 pasos a seguir en España para la creación de una empresa son:

- ✓ Trámites de apertura y licencias de local.
- ✓ Obtención certificación negativa de nombre o razón social.

- ✓ Acta y estatutos sociales.
- ✓ Escritura pública de constitución.
- ✓ Declaración previa solicitud CIF Liquidación ITP/AJD.
- ✓ Inscripción Registro Mercantil.
- ✓ Alta I.A.E. (Alta del Impuesto de Actividades Económicas).
- ✓ Escritura pública de constitución.
- ✓ Declaración previa solicitud Declaración censal de inicio de actividad.
- ✓ Inscripción de la empresa a la Seguridad Social y altas empresario y trabajadores.
- ✓ Comunicación de apertura del centro de trabajo.
- ✓ Obtención libros de matrícula y visitas.

Se considera importante identificar las trabas burocráticas y legales a las que un nuevo empresario se debe enfrentar para registrar y fundar una nueva compañía. A continuación se presenta una tabla donde se revisan los procedimientos y el tiempo que toma el introducir una compañía comercial o industrial de hasta 50 empleados en Centroamérica y España.

Tabla 1. Apertura de un negocio en Centroamérica y España

País	Número de Procedimientos	Duración (días)
Guatemala	12	26
El Salvador	8	17
Honduras	13	20
Nicaragua	6	39
Costa Rica	12	60
España	12	47

Fuente : Informe Doing Business 2008 del Banco Mundial.

Según la anterior tabla, muestra que el país que cuenta con menos procedimientos para la apertura de un negocio en Centroamérica es Nicaragua, mientras que el país que se tarda menos días en la apertura de un negocio es El Salvador. Guatemala se encuentra en la misma línea que Costa Rica y España en el tema de procedimientos a realizar, mientras que en el tema de duración se encuentra en una cuarta posición de los 6 países comparados, mientras que a nivel mundial ocupa el puesto 112 de 181 países sobre la facilidad para hacer negocios²². España ocupa el puesto 49 en el ranking mundial de 181 países sobre la facilidad para hacer negocios, según los datos del informe Doing Business 2008 del Banco Mundial. Para elaborar este ranking se tiene en cuenta variables como los días que se necesitan para registrar una empresa, la rigidez de la legislación laboral, es decir, que sea fácil tanto contratar como despedir a un trabajador, la agilidad administrativa a la hora de registrar una propiedad o el tiempo y gasto necesario para cerrar una empresa.

Los diez primeros puestos son, por este orden, para Singapur, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Hong Kong (China), Dinamarca, Reino Unido, Canadá, Irlanda, Australia e Islandia. En el caso de Nueva Zelanda, únicamente se requiere de un día y de un procedimiento, el cual se realiza en forma electrónica, que incluye la obtención de un número de registro comercial y el adaptarse a un sistema tributario, con un costo total de 200 dólares. En Canadá el único procedimiento también es en línea, dura un día y tiene un costo de 0.18 dólares. En cuanto a Australia, cabe señalar, que se requiere cumplir con 2 procedimientos y duran 2 días. El primero tiene un costo de 0.32 dólares y consiste en obtener un registro de incorporación como compañía australiana y un número de identificación. El segundo es gratuito y consiste en solicitar en línea una autorización tributaria.

En el caso de Estados Unidos, se requieren 6 días y la realización de 6 procedimientos distintos: registrar el nombre del negocio y archivar los estatutos sociales, solicitar un número de identificación federal para fines impositivos y laborales, registrarse en línea para el pago del impuesto a las ventas, registrarse

²² <http://espanol.doingbusiness.org/CustomQuery/ViewCustomReport.aspx>, consultado el 7 de julio 2009.

como empleador en la división estatal de seguro de cesantía, contratar un seguro compensatorio para los trabajadores en caso de despido y la publicación de ciertos certificados. Cada uno de estos tarda aproximadamente un día en realizarse y el costo total de todos ellos asciende a 0.33 dólares.

Por delante de España también están países como Noruega (puesto 11), Finlandia (13), Suecia (14), Suiza (16), Estonia (17), Bélgica (19), Alemania (20), Países Bajos (21), Letonia (22), Austria (25), Lituania (26), Francia (31), Eslovaquia (32), o Portugal (37).

La Comisión Europea dio a conocer los datos sobre el coste medio de la creación de una empresa en los países de la Unión Europea. De los 24 días de plazo y los 813 euros que debían afrontar los europeos que querían crear una empresa se ha pasado a 12 días de media y una inversión de 554 euros, mientras que en España hay que dedicar una media de 47 días y realizar hasta 12 trámites distintos para abrir un negocio.

Se considera importante mencionar que los países desarrollados han optado por adaptarse a un sistema electrónico de formalización de las empresas, el que implica una mayor inversión inicial, pero que a largo plazo genera importantes economías de escala. Permitiéndole a los emprendedores a través de un trámite único empezar a gestionar su empresa en muy poco tiempo y con un bajo costo. Por otro lado, en Guatemala existe un sistema burocrático que requiere que la persona se dirija a una serie de ventanillas asumiendo un costo importante, lo que puede generar una importante tasa de empresas no formalizadas en Guatemala.

3.3. Clasificación de las empresas

Algunas instituciones y autores clasifican a las empresas por el número de empleados que tiene, considerando éste un factor importante para el proceso de internacionalización. En el caso de la Cámara de Industria de Guatemala, manejan el dato de Micro Empresa comprendida de 1 a 10 empleados, mismo que coincide

con el Ministerio de Economía y el Banco Centroamericano de Integración Económica.

Tabla 2. Clasificación de Empresas en Guatemala

Institución	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Cámara de Industria	DE 1 A 10	DE 11 A 20	DE 21 A 50	MÁS DE 51
Ministerio de Economía	DE 1 A 10	DE 11 A 25	DE 26 A 60	MÁS DE 61
BCIE	DE 1 A 10	DE 11 A 40	DE 41 A 60	MÁS DE 61

Fuente: Adaptado de Ministerio de Economía Programa de Desarrollo Institucional, Área de Servicios de Desarrollo Empresarial Homogeneización de Conceptos.

Según la anterior tabla también muestra la clasificación que hace el Ministerio de Economía²³, la cual coincide con la que hace el Banco Centroamericano de Integración Económica en el número de empleados para la Micro Empresa, pero difiriendo en el número de empleados para la Pequeña, Mediana y Grande Empresa.

El tamaño de la empresa es obviamente un factor muy importante para los esfuerzos de internacionalización. Las empresas guatemaltecas que se han internacionalizado en los últimos años, por ejemplo, varían en tamaño pero son principalmente empresas medianas y grandes, las pequeñas tienen muchas dificultades para hacerlo.

En el caso de Guatemala, el Acuerdo Gubernativo número 178-2001 es el que rige la clasificación de empresas a utilizar, mismo que es utilizado por Cámara de Comercio; el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONCYT; Fundación para el Desarrollo Sostenible, FUNDES; el Programa Nacional de Competitividad, PRONACOM; y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, SEGEPLAN.

²³ Acuerdo Gubernativo No. 178-2001, del Ministerio de Economía, para el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala.

En el caso de Europa, a partir del trabajo de la Comisión Bolton para pequeños negocios en el Reino Unido²⁴, se hizo a opinión propia, la primera revisión profunda sobre el problema de cómo definir lo que es una pequeña y mediana empresa. La descripción de PYME desarrollada por el Comité en 1971 es particularmente interesante porque formula una definición usando dos criterios, el primero económico y el segundo estadístico. La tesis económica intenta ser un criterio de definición válida y universal sobre lo que es una PYME, criterio que a su vez es matizado por las circunstancias estadísticas particulares de cada país.

Tabla 3. Definición de pequeña y mediana empresa por el Comité Bolton, 1971

Criterio Económico	Criterio Estadístico
Tiene una participación relativamente pequeña en el principal mercado en el que compete.	Cuantifica el tamaño real de las PYME en los diferentes sectores industriales y cuantifica su aportación al PIB, al empleo, las exportaciones e incluso la innovación.
Es dirigida por sus propietarios de forma personal y no por medio de una estructura administrativa formal.	Compara el cambio en el tiempo y en la contribución que hace el sector de la pequeña y mediana empresa.
Es independiente, en el sentido que no forma parte de otra empresa o de algún conglomerado.	Las definiciones anteriores permiten hacer una comparación estadística de la contribución de las PYME en diferentes sectores y en diferentes países.

Fuente: Tonge (2001)

A raíz de esta información un grupo de académicos del Reino Unido señalaron una serie de inconsistencias, por ejemplo el uso del criterio económico según el cual la empresa debía ser manejada por sus propietarios de forma personal para ser considerada una pequeña o mediana empresa era incompatible con la definición

²⁴ Jane Tonge. *A Review of Small Business Literature. Defining The Small Business*. Working Paper, Centre for Corporate and Public Affairs, Manchester Metropolitan Business School, Manchester: Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, 2001, pp. 1-31.

estadística que señalaba que una PYME podía contar hasta con 200 empleados. Así, los criterios económicos y estadísticos son mutuamente excluyentes en la medida en que no es posible que una empresa con más de 100 empleados sea administrada de manera personalizada. La Comisión Bolton no fijó criterios para definir el tamaño, como número de empleados, ingresos, propiedad y activos. Lo anterior por citar algunas de las dificultades señaladas, hace imposible los estudios y las comparaciones entre PYME de diferentes países.

La definición de la Comunidad Europea en 1971, resultó ser mucho más precisa que la del Comité Bolton, ya que se puntualizaron algunos temas con relación a los criterios usados por la Comisión, como por ejemplo quienes admitían que una PYME pudiera ser gestionada por personas distintas a los propietarios. Con respecto a las críticas, la definición de la Comunidad Europea seguía siendo vaga para el caso de numerosos países, sobre todo los subdesarrollados, ya que en la práctica el término PYME aglutinaba a muchas empresas conforme al criterio de tamaño, pero que tenían poco en común entre sí.

Los cambios realizados han sido un reflejo de la evolución de la situación económica desde 1996 y se acomoda mejor a las diferentes categorías de PYME, considerando que tiene más en cuenta los distintos tipos de relaciones entre empresas. Contribuye a alentar la innovación y favorecer los mecanismos de asociación, y al mismo tiempo garantiza que los sistemas públicos sólo se centran en aquellas empresas que verdaderamente necesitan ayuda.

La Unión Europea modificó los criterios utilizados inicialmente y presentó el 6 de mayo del año 2003 una tabla con la definición de PYME, misma que entró en vigor en 2005 y que se sigue utilizando en la actualidad (Ver tabla 4).

Tabla 4. Definición de PYME en la Unión Europea

Criterio	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Rango de empleados	<10	<50	<250
Valor máximo de ingresos o volumen de negocios anual	≤ 2 millones de euros (no estaba delimitado anteriormente)	≤ 10 millones de euros (7 millones de euros en 1996)	≤ 50 millones de euros (40 millones de euros en 1996)
Balance general anual	≤ 2 millones de euros (no estaba delimitado anteriormente)	≤ 10 millones de euros (5 millones de euros en 1996)	≤ 43 millones de euros (27 millones de euros en 1996)

Fuente: Comisión Europea, 2003 modificado de la versión de 1996.

De acuerdo a la tabla anterior, se define microempresa a la que ocupa a menos de 10 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual²⁵ que no supera los 2 millones de euros. A la pequeña empresa, a la que ocupa a menos de 50 personas y tiene un volumen de negocios o un balance general anual que no supera los 10 millones de euros. A la mediana empresa, a la que ocupa a menos de 250 personas y tiene un volumen de negocios menor o igual a 50 millones de euros y un balance general anual que no supera los 43 millones de euros.

Es necesario hacer mención de las herramientas que un empresario necesita para incursionar en otros mercados, es por ello que se considera que muchas veces los empresarios se concentran en los mercados nacionales por simple desconocimiento del mercado internacional. Es interesante constatar que, en los países desarrollados, una de las cosas que se ofrecen al sector empresarial es una guía paso a paso de cómo exportar. Dichas guías describen cada una de las acciones que el empresario deberá abordar para acceder a mercados externos, incluyendo ayuda para desarrollar una estrategia exportadora y respuestas a los

²⁵ Para determinar el volumen de negocios anual se calculan los ingresos percibidos durante el año de que se trate por empresa en concepto de ventas o prestación de servicios, una vez realizada la deducción de los descuentos. En el volumen de negocios no se incluye el impuesto sobre el valor añadido (IVA) ni otros impuestos indirectos. El balance general anual se refiere al valor de los principales activos de la empresa.

problemas más comunes que enfrentan los exportadores. Por ejemplo, la página web de (Promotora de Comercio en Costa Rica) PROCOMER busca facilitar el desarrollo y fortalecer la capacidad exportadora costarricense, es responsable de diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones, apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior para administrar los regímenes especiales de exportación.

En algunos países de Europa, como España y Francia, la colaboración es uno de los mecanismos más importantes para que las empresas se internacionalicen, especialmente las PYME. La colaboración permite trasladar la experiencia de una empresa a otra, permitiendo la mejora en la competitividad de las mismas. La motivación principal para colaborar en el caso europeo es la búsqueda de tecnología.

En el caso de Guatemala, no existen estadísticas de colaboración similar a la europea, pero se han realizado estudios que los empresarios guatemaltecos buscan la opinión de colegas con experiencia en los mercados que les interesa. Ello significa que los directivos establecen redes formadas por amigos o compañeros de trabajo que laboran en otros países, quienes al transmitirles sus experiencias influyen en la formulación de las estrategias que ellos establecen. Por esa razón, organizaciones como AGEXPORT cobran fuerte relevancia en la formulación de estrategias porque abren espacios para compartir las experiencias que fortalecen el conocimiento de otros empresarios. Sobre el apoyo que brinda AGEXPORT se tratará en un apartado más adelante.

Para profundizar sobre el tema de internacionalización de empresas, se considera necesario revisar la evolución de la teoría de la internacionalización de empresas, para ir abordando las estrategias y los procesos que actualmente se llevan a cabo para que una empresa se internacionalice.

CAPÍTULO IV

INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

4. Evolución de la teoría de la internacionalización de empresas

Las teorías y modelos de internacionalización de empresas, han estado influidos por las ideas sobre ventaja comparativa planteadas por David Ricardo para explicar la forma en que debía desarrollarse el comercio internacional. Ricardo argumentó que una nación debía especializarse en la producción y exportación de mercancías cuya desventaja absoluta fuera menor al compararla con los costes de producción de otros países. Este modelo consideraba que los factores de producción eran dados y que el comercio debía ser libre de cualquier medida de protección que distorsionara el valor de los productos.

Los modelos económicos basados en la ventaja comparativa asumían la hipótesis de que los factores de producción eran inamovibles, por lo que el propósito de las empresas debía ser el de explotarlos en el sitio donde se encontraran. Por ello la concepción de empresa era la de una unidad de producción que elaboraba solamente un producto, mediante una sola planta, en un ambiente en el que predominaba la competencia perfecta en todos los mercados²⁶. Esto, en cierta forma, excluía en buena medida la posibilidad de existencia de empresas internacionales, dado que el mercado natural de éstas era más bien el mercado doméstico.

Con el tiempo, se vio la necesidad de que las empresas iban adquiriendo el compromiso de cubrir uno o más mercados en forma incremental, siempre escogiéndolos conforme al nivel de riesgo en que se implica la empresa. El riesgo está asociado a las diferentes condiciones del entorno económico, político y cultural de un país.

²⁶ Célio Hirakuta y Fernanda De Negri, *Influencia del origen del capital*. Revista de la Cepal, Abril 2004 pp121-139.

A lo largo de las últimas décadas, un grupo de investigadores analizaron el estudio de las razones y mecanismos empleados por empresas en sus procesos de internacionalización, las cuales se presentan a continuación:

4.1. Internacionalización como un proceso gradual

De acuerdo a Cyert, y March²⁷ la internacionalización de una empresa es el producto de una serie de decisiones incrementales. Para estos autores, las empresas no pueden ser globales instantáneamente porque para ello se requiere tener capacidad de poder cubrir o responder a las necesidades de todos los consumidores en todos los países que se quieren abordar. Para Cyert y March, la experiencia mostraba que las empresas, en realidad, van adquiriendo el compromiso de cubrir uno o más mercados en forma incremental, siempre escogiendo los mercados en función del riesgo que representen para la empresa, pensando siempre que el mercado está incorporado al entorno económico y político del país, pero también al cultural. Un ejemplo de esto es la experiencia de Pollo Campero en 1992 cuando consolidó su expansión a Centroamérica, iniciando operaciones en Honduras, Nicaragua y Costa Rica por medio de inversión directa y en Panamá por medio de una estrategia basada en franquicias²⁸. En estos mercados replicó sus estrategias exitosas en Guatemala y El Salvador, lo cual funcionó adecuadamente en todos los países con la excepción de Panamá, en donde encontró problemas de adaptación de sus normas de servicio por parte del personal del franquiciador del país, debido a diferentes normas culturales y sociales.

Esta misma teoría de internacionalización como un proceso gradual la apoyan los autores Johanson y Wiedersheim-Paul, quienes basándose en las experiencias de cuatro compañías suecas, desarrollaron un modelo para explicar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas. La esencia de su modelo es que "la internacionalización es un proceso evolutivo y gradual en donde

²⁷ R. Cyert y J. A. March. *Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1963.

²⁸ Sobre este tema se tratará en un apartado más adelante.

las empresas se internacionalizan cada vez más, a medida que pasa el tiempo²⁹; el aumento del conocimiento, de la experiencia y de la confianza internacionales provocan que la empresa pueda superar las barreras culturales y reducir los riesgos asociados con una internacionalización más profunda.

4.2. El modelo de ciclo internacional de vida del producto

Por su parte, Vernon³⁰ (ganador del Premio Nobel) escribió extensamente explicando que el proceso de internacionalización de las empresas se realiza en etapas, conforme a un modelo que el autor desarrolló y que acabó por conocerse como modelo de "Ciclo Internacional de Vida del Producto". Mediante este modelo, Vernon quiso mostrar que las teorías comparativas, a pesar de su poder universal y simplicidad, ponían demasiado énfasis en la doctrina de los costes comparativos, no considerando algunos otros factores explicativos importantes como el ritmo de innovación, los efectos de las economías de escala, y el papel de la ignorancia y la incertidumbre, factores que influyen poderosamente sobre los mecanismos de comercio entre países. En este sentido, Vernon agregó en su análisis una nueva dimensión: el grado de desarrollo de los países asignando un papel relevante al conocimiento, que para este autor era una variable independiente que incidía claramente sobre las empresas en su decisión de comerciar o de invertir.

En la década de los años 60, este modelo fue ampliamente utilizado por las empresas multinacionales, quienes vieron en él, una forma sobre todo de gestionar innovaciones conforme maduraban los productos y se desarrollaban los mercados. Esta estrategia se vio particularmente favorecida por las políticas económicas que estaban basadas en el modelo de sustitución de importaciones que otorgaba privilegios de producción a un grupo de empresas, patrón que se convirtió en una política muy popular entre los países emergentes y que fue empleada

²⁹ J. Johanson, y F. Wiedersheim-Paul. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. 1975. Octubre: pp. 305-322

³⁰ Raymond Vernon. *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle*. Quarterly Journal of Economics, 1968, pp 190-207.

particularmente en América Latina. No todas las consecuencias fueron positivas para los países que adoptaron esta forma de desarrollo; el cierre de sus mercados provocó en no pocas ocasiones que los nuevos productos desarrollados por las multinacionales en sus países de origen se introdujeran de manera tardía en los mercados emergentes debido a la carencia del efecto estimulador ejercido sobre las empresas en mercados más competitivos. Las empresas multinacionales aprovecharon esta forma de protección, que no les obligaba a introducir sus productos más novedosos, negociando con los gobiernos de turno para pactar medidas de protección en el momento de establecer sus filiales.

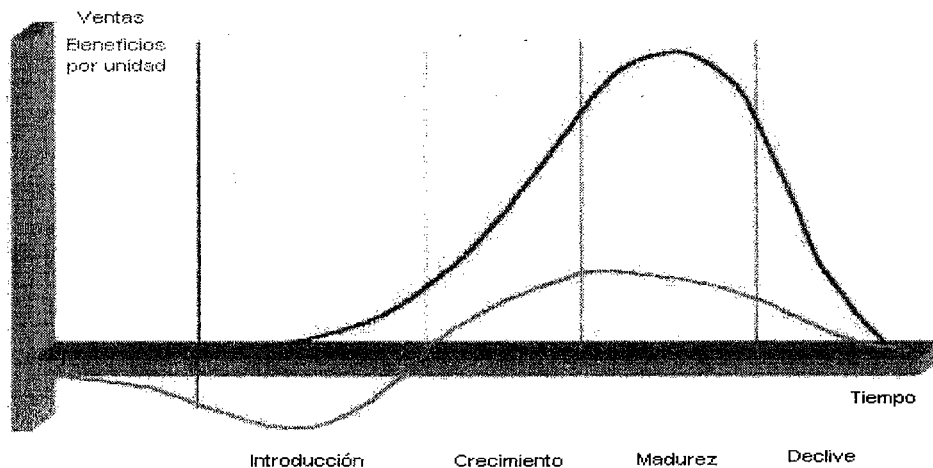
En el modelo de Vernon, asumía el supuesto de que Estados Unidos era el país que generaba las innovaciones y que éstas eran exportadas, primero, a otros países desarrollados, para con posterioridad hacerlo a naciones menos desarrolladas. Esto debido a la forma en que estaba organizado el mundo en la década de los años 60: muchos países impulsaban políticas de desarrollo económico orientadas hacia adentro, imponiendo barreras de entrada a productos extranjeros mediante el uso de aranceles. Esta situación favorecía que la internacionalización se realizara en forma secuencial y cadenciosa, primero un país, puente entre la teoría del comercio internacional y la teoría de la inversión desde la perspectiva de una empresa individual, considerando la internacionalización como un proceso estratégico. Vernon deseaba remediar la falta de realismo encontrada en la teoría dominante, la ventaja de los costes comparativos, enfatizando el papel de la innovación de productos, el efecto de la economía de escala, y el papel de la incertidumbre en los patrones de comercio a través de fronteras nacionales³¹.

Con la caída del muro de Berlín, momento en que comenzó la mayor apertura de mercados de la historia, el modelo de Vernon perdió funcionalidad. Pronto resultó evidente que la velocidad con la que los mercados maduraban era mayor que la que suponía esta teoría, quedando en la actualidad obsoleta.

³¹ Leif Melin, *Internationalization as a Strategy Process*. Suecia. Strategic Management Journal 13, p.100.

Otros autores atribuyen a Theodore Levitt el descubrimiento del modelo de ciclo de vida del producto y afirman que empleó el concepto por primera vez en un artículo de 1965 publicado en la Harvard Business Review. Según Levitt los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren³². En resumen, cuando se piensa en el mercado mundial como un solo mercado, es lógico que un producto se vaya imponiendo poco a poco de uno a otro mercado, modificando los hábitos de consumo de las personas. En ese contexto un producto se va imponiendo en el mercado, hasta que surge uno nuevo que lo saca del mismo. Por ejemplo en el caso del televisor a color, el cual fue desarrollado en los años 50, en 1960 se empezó a vender en Estados Unidos (introducción), luego en 1970 en Europa y Japón (crecimiento), en 1980 inició la venta en América Latina y hoy prácticamente todo el mundo usa televisores a colores (madurez). Esta tecnología está siendo cambiada por los nuevos televisores planos pero todavía es una solución muy cara y en muchos hogares se continúa usando el televisor a color tradicional. En el futuro ya nadie usará esos televisores porque los precios bajan cada día más (declive). Lo anterior se puede graficar en la figura No. 1 que se presenta a continuación:

Figura 1. El Ciclo de vida del Producto



Fuente: Elaboración propia.

³²http://www.articulosinformativos.com.mx/Concepto_de_Ciclo_De_Vida_Del_Producto_Distrito_Federal-r1023800-Distrito_Federal.html, consultado el 26 de septiembre 2009.

4.3. El modelo de ciclo internacional de comercio

Como ya se hizo mención anteriormente, Vernon desarrolló el concepto de ciclo de vida de un producto e intentó relacionarlo con el comercio internacional, lo hizo estudiando la historia del comercio de Estados Unidos, desde la Segunda Guerra Mundial hasta 1960. En esa época, el gran exportador y comerciante mundial era Estados Unidos, Japón estaba quebrado lo mismo que Alemania y el resto de Europa.

Wells³³ analizó las ideas vertidas por Vernon en su modelo de producto y concluyó que el modelo de éste podía ser enmarcado en cuatro fases, claramente definidas, como se resume en la siguiente tabla.

Tabla 5. Ciclo internacional de comercio

Fases del Ciclo	Características
Fase I	Incremento de las exportaciones de Estados Unidos, (país innovador)
Fase II	Inicio de la producción en el extranjero.
Fase III	Producción en el extranjero competitiva en mercados de exportación.
Fase IV	Inicio de la importación competitiva a Estados Unidos, (país innovador).

Fuente: Adaptado de Wells, 1968

Según la tabla anterior, en primer lugar se consideraba a Estados Unidos como el único lugar donde ocurrían las innovaciones en todo el mundo. Encontró que el comercio internacional tenía cuatro ciclos:

Fase I. Etapa de Innovación: Ocurre una innovación en Estados Unidos. Esta etapa es el nacimiento del producto, como lo concebía Vernon. En esta etapa la producción se hacía en Estados Unidos para el consumo interno. Por ejemplo nuevamente el caso de la televisión a colores desarrollada por RCA, inicialmente se inventó en Estados Unidos y se produjo y vendió en ese país antes que en cualquier otro.

³³ Louis T. Wells. *A Product Life Cycle for International Trade?* Journal of Marketing 32, No. 3, julio 1968 pp 1-6.

Fase II. Etapa de Exportación: El nuevo producto encuentra una demanda en el extranjero y comienzan a exportarlo de Estados Unidos a otros países. En el caso de la televisión RCA la exportaba a todo el mundo, era un producto muy caro.

Fase III. Etapa de Producción en el Extranjero: El nuevo producto comienza a ser producido en otros países con mano de obra más barata, por ejemplo RCA comenzó a producir en Holanda con Phillips y luego en Japón.

Fase IV. Etapa de exportación competitiva: Finalmente el país que tiene la capacidad tecnológica de producir el nuevo producto a menor costo, lo produce y lo exporta al país que originalmente lo inventó, pero que ya no lo puede fabricar porque el costo es muy elevado. Eso pasó con los televisores a color de RCA, actualmente no se fabrican en Estados Unidos, sino que en China.

En tal sentido, se puede determinar que las multinacionales se han visto en la necesidad de evolucionar, primero innovando la producción local, la cual se exporta a otros países, y abriendo fábricas en países de menor costo de mano de obra, para exportarlo a Estados Unidos y otras partes del mundo.

Por ello en los años 1960 a 1980 muchas empresas multinacionales abrieron filiales en otros países, principalmente en países con menor costo de mano de obra. La producción se "deslocalizó", es decir que se envió al extranjero. Actualmente esa es la razón que muchos productos se obtengan a un menor precio que con el que entraron al mercado hace unos 5 años atrás.

4.4. Hacia una economía internacionalizada

Es importante mencionar que a partir de los años noventa se da el auge de la globalización no sólo como un fenómeno complejo por el hecho de influir, de una u otra forma, en todos los ámbitos de la vida humana; sino también porque difiere profundamente en la manera que afecta a los diferentes países de la Comunidad Internacional. Por lo tanto, para comprender la globalización, es necesario acercarse

a aprehenderla teniendo en cuenta los diversos planos y realidades que la condicionan y sobre los cuales incide, así como también considerar las respuestas particulares que por ello mismo genera. Esto quiere decir que la globalización deviene dando nuevos matices al comercio internacional, debido a las innovaciones en las comunicaciones, las cuales facilitan el intercambio de mercaderías y los sistemas de calidad que esto implica en las producciones.

Es importante definir ¿Qué se comprende por globalización? Para precisar el concepto conviene revisar diferentes posturas: El Diccionario de la Real Academia Española, que incluyó la palabra en cuestión por primera vez en su edición de 2001, define globalización como la “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”³⁴. En la misma línea, el Fondo Monetario Internacional (FMI) define la globalización como “la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de la tecnología”³⁵.

Otras visiones del campo de las ciencias sociales comparten la apreciación acerca de la preeminencia de lo económico en la globalización. Es el caso de Bernardo Subercaseaux, quien sostiene que *“la globalización o mundialización expresa una fase del capitalismo que se caracteriza por la libre circulación de flujos financieros y bienes económicos; expresa también una situación nueva en que la lógica de mercado se ha extendido a casi todo el planeta. Se trata de un proceso al que concurre un desarrollo incesante de nuevas tecnologías de comunicación e información, tecnologías que le han quebrado la mano al tiempo, al espacio y a la geografía, generando lo que algunos llaman un mercado-mundo y otros. En lo económico los Estados nacionales han perdido soberanía; la liberalización de los*

³⁴ Joaquín Estefanía: *Hija, ¿qué es la globalización? La primera revolución del siglo XXI*. Editorial Aguilar, Madrid, 2002, p.27

³⁵ *Ibid.*, p.28

*mercados expone a cada país a una creciente interrelación y a efectos en cadena; en este contexto los resguardos se ejercen a través de la fortaleza de la propia economía o por la vía de bloques, pactos, mercados regionales o subregionales*³⁶.

Como fenómeno histórico, la globalización se ha desarrollado en el tiempo. Para algunos se trata de un fenómeno exclusivo de la época contemporánea o del mundo actual. En cambio, se comparte la visión de la globalización como un proceso de larga duración que ha atravesado y caracterizado a varias épocas históricas, aún cuando se reconoce que en la época actual ha adquirido una dimensión, fuerza y aceleración antes desconocida. Las raíces de la globalización se encuentran en la tendencia a la interacción y el intercambio entre las comunidades humanas que ha estado presente desde el comienzo de la historia.

Esa tendencia se ha expresado en los grandes imperios de la Antigüedad, así como en el establecimiento de instituciones y normas globales tras la Segunda Guerra Mundial que, a su vez, han alcanzado mayor vigencia desde el fin de la Guerra Fría. En este contexto cabe mencionar que a raíz de ese acontecimiento, Guatemala y toda la Comunidad Internacional están inmersos dentro de un proceso gradual de globalización en todos los aspectos. Así mismo las empresas domésticas³⁷ en general enfrentan cada vez más una mayor competencia, tanto en el mercado nacional como en el internacional. Es por ello la necesidad de incursionar en otros mercados; sin embargo, no todas las empresas se encuentran en la capacidad de desarrollarlo debido a su falta de recursos económicos y humanos.

Se han hecho estudios en el caso centroamericano, que solamente las empresas medianas y las grandes hacen inversiones en los países en donde operan, y las PYME prefieren exportar o formar alianzas estratégicas³⁸. Las empresas

³⁶ Bernardo Subercaseaux: *Nación y Cultura en América Latina. Diversidad cultural y Globalización*. Editorial LOM, Santiago, 2002, p. 3.

³⁷ Empresa que se dedica a expandir su mercado a lo interno y no al exterior (en otros países).

³⁸ Juan Luis Fuentes y Luis Arturo Rábade, *Estudio de la capacidad de crecimiento regional de las empresas centroamericanas, fortalezas, deficiencias y mejores prácticas*, 2008, p.42

centroamericanas prefieren la exportación como modelo de internacionalización, lo que indica un bajo nivel de involucramiento en los mercados de la región.

Las empresas han venido cambiando sus enfoques estratégicos y los mercados se han ido haciendo cada vez más grandes a medida que el mundo desarrollado se integraba en un solo bloque y en un momento determinado, todas las empresas, sin importar su tamaño se percataron que la competencia era de carácter mundial y además enfrentaba a pequeños con grandes.

La tecnología ha permitido a las PYME crear infraestructuras de venta internacional que antes eran exclusividad de las grandes empresas multinacionales, aun cuando esa misma tecnología ha habilitado a las grandes empresas a acceder a mercados tradicionales de las pequeñas y medianas dado que éstas han estado mejor preparadas para enfrentar el desafío de la globalización al tener más experiencia, más recursos, y acceso a tecnologías de última generación, por ejemplo computadoras sofisticadas, maquinaria de punta, etc.

Las empresas en el contexto internacional, requieren de un profundo conocimiento de los mecanismos de funcionamiento de los mercados extranjeros y de la internacionalización, es por ello que a continuación se revisan algunas modalidades de internacionalización, las cuales son las formas en que las empresas acceden a mercados fuera de sus países, y que no varían en tipo y tamaño de empresa:

4.5. Diversas estrategias para ingresar en los mercados

La mayoría de las empresas utilizan sobre todo las siguientes estrategias para iniciar sus actividades internacionales: la exportación indirecta y directa, las joint venture, las franquicias y la Inversión extranjera directa.

4.5.1. Exportaciones

Con base a la definición que da el autor Paul Krugman sobre exportaciones, se puede decir que “son los bienes y servicios vendidos a otros países”³⁹. Mientras que en general se puede decir que las exportaciones se dan debido a que el crecimiento económico no es el mismo en cada mercado, la diversificación de las exportaciones puede permitir que una empresa aproveche el intenso crecimiento en un mercado para compensar el crecimiento débil en otro.

4.5.1.1. Exportaciones directas

Bienes y servicios vendidos a una parte independiente que está fuera del país de origen del exportador, por ejemplo la cerveza que produce Cervecería Centroamericana y que es distribuida a otros países.

4.5.1.2. Exportaciones indirectas

Bienes y servicios vendidos a un intermediario en el mercado doméstico, el cual vende los bienes en el mercado de exportación⁴⁰. Por ejemplo los agricultores que envían sus productos a empresas intermediarias en otros países para que éstas los coloquen en el mercado.

4.5.2. Joint venture (aventura en conjunto)

Es un tipo de alianza estratégica y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). No tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada, por ejemplo: Nike-Apple con el negocio del kit Nike+iPod, el cual consiste en los zapatos Nike más el sensor iPod, los cuales movilizan a los deportistas y controlan el ritmo de ejercicio que hacen.

³⁹ Paul R. Krugman, “*Introducción a la economía*”. Barcelona, España 2006. P.408.

⁴⁰ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel P. Sullivan. “*Negocios internacionales ambientes y operaciones*”. México 2004. Pp.157 y 158.

4.5.3. Franquicias

Una estrategia muy utilizada en los últimos tiempos para internacionalizar empresas es la franquicia, por lo que se hace necesario en el presente trabajo definir su término: “La franquicia es un tipo de contrato utilizado en comercio por el que una parte llamada franquiciante cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o regalía”⁴¹. Sin duda alguna, las relaciones de colaboración entre entidades independientes se configuran como uno de los pilares sobre los que se asienta el nuevo orden comercial.

De acuerdo a los autores Simon Pierre Sigué y Claudia Rebolledo definen franquicia como “la forma empresarial mediante la cual una empresa otorga a un individuo o a una compañía el privilegio de hacer negocios en una zona geográfica predefinida”⁴². De las diferentes experiencias de comercio asociado que se han desarrollado en las últimas décadas, la franquicia ha evolucionado como una estrategia de negocio capaz de adaptarse a las exigencias de mercado en todos los sectores de actividad. En la actualidad existen muchas formas de crecimiento para las empresas, pero se está tomando fuerza a través del modelo de franquicia, pues permite expandir su red de una manera ágil y a través de un inversionista que focaliza su crecimiento en función de unos parámetros estandarizados por el franquiciante.

La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador o franquiciante se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado o

⁴¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_Franquicia, consultado el 27 de mayo 2009.

⁴² Pierre Sigué, Simon y Rebolledo, Claudia. “La franquicia en Colombia”. Prólogo p.XI

franquiciatario y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo.

Existen diferentes fórmulas habituales para expandir una franquicia en los mercados exteriores, entre estas se tienen:

4.5.3.1. De Producción

Es cuando la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma. El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores. La mayoría de ejemplos se encuentran en las fábricas de ropa, como: Levis Center, que fabrica las prendas y además es la propietaria de la marca.

4.5.3.2. De Servicio

Es el tipo de franquicia más dinámico y con más proyección. El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación. Algunos ejemplos de este tipo de franquicia puede ser la cadena de hoteles Howard Johnson, Holliday Inn, y comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

4.5.3.3. Franquicia Industrial

Se compone de dos industriales: el franquiciador y el franquiciado. El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto; por ejemplo Coca Cola.

4.5.3.4. Franquicia-Corner

Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: En la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador. Este es el caso de algunas tiendas especializadas en grandes almacenes, por ejemplo: perfumería, alimentos, ferretería, óptica. Estos ejemplos se pueden apreciar en almacenes como Cemaco y Simán en Guatemala.

4.5.3.5. Franquicia maestra

Es un sistema que permite al franquiciado la posibilidad de desarrollar y explotar el concepto de negocio de una franquicia, en un país diferente al del origen de ésta. Él será el responsable del desarrollo de la marca en dicho lugar, de seleccionar a los franquiciados, y de adaptar dicho concepto a las características específicas de su mercado.

La franquicia maestra es el método más utilizado para desarrollar una franquicia a nivel internacional, debido a que da la posibilidad de cerrar acuerdos y desarrollar el modelo de negocio en un país de destino a un ritmo probablemente más rápido que con cualquier otro sistema⁴³. Un ejemplo de esta franquicia es el caso de Pollo Campero que se ha expandido en varios países.

4.5.4. Inversión extranjera directa

Todos los tipos de empresas, grandes, medianas o pequeñas se pueden expandir hacia los mercados internacionales por medio de la inversión extranjera directa, la cual implica comprar bienes raíces y empresas en otros países. Es una estrategia que se adopta para incursionar en mercados internacionales que se realiza mediante la adquisición de empresas extranjeras. Por ejemplo lo que pasó con Wal Mart que compró Paiz, y Citibank que adquirió Banco Cuscatlán.

⁴³ <http://www.peribanezasesores.com/>, consultado el 19 de septiembre 2009.

Entre los modelos que existen para la internacionalización de empresas, se puede mencionar el de Uppsala, el cual es muy utilizado por las PYME.

4.6. El modelo de Uppsala

El modelo de Uppsala⁴⁴ describe la internacionalización de empresas como un proceso gradual, en el que las empresas van adquiriendo paulatinamente los conocimientos y las habilidades que les permiten aumentar secuencialmente su compromiso internacional. A pesar de que las ideas sobre internacionalización desarrolladas por Johanson y Vahlne fueron dadas a conocer por sus autores en una serie de artículos a lo largo de los años 1972-1977, la influencia de lo que vino a conocerse como el modelo de Uppsala fue bastante posterior, como en los años 80. Este modelo considera que el comportamiento estratégico de las empresas depende del aprendizaje y que la globalización de los mercados conlleva una homogeneidad no solo económica, sino también sociológica, tecnológica, cultural y política. Las empresas, al momento de hacerse internacionales, deben adoptar patrones de comportamiento que maximicen su presencia tanto en sus mercados domésticos, como todos los mercados donde estén presentes sus competidores.

En este sentido, los autores sostienen que el proceso de internacionalización de una empresa, se basa en la adquisición, integración y uso gradual del conocimiento acerca de mercados y operaciones en el extranjero y, el compromiso creciente, hacia esos mismos mercados. Por ello, la mayor dificultad a la que tienen que enfrentarse las empresas en su esfuerzo de promoción hacia el exterior es el demandado por la obtención de conocimiento sobre los diferentes mercados en los que se vislumbran oportunidades de negocio.

En resumen se puede decir que actualmente hay varias estrategias de internacionalización que pasan por diferentes etapas, pero debido a los recursos con

⁴⁴ Johanson y Jan-Erik Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – Four Swedish Cases*. Journal of International Business Studies 8 No.1.

los que cuentan las PYME, la más utilizada es ir haciendo un aumento gradual de compromiso con los mercados: el Modelo Uppsala.

Luego de haber revisado las estrategias de internacionalización, es necesario abordar el tema que ocupa el siguiente apartado sobre el nuevo escenario económico de las empresas, ya que a partir de aquí el hilo conductor del presente trabajo se concretará en el ramo internacional y las implicaciones del comercio en este ámbito.

4.7. El nuevo escenario económico de las empresas

La Revolución Industrial no hubiera podido prosperar sin el intercambio de una empresa con otra, es así como se crean los grandes mercados nacionales e internacionales. El comercio internacional se liberaliza, sobre todo tras el Tratado de Utrecht (1713), que liberaliza las relaciones comerciales de Inglaterra, y otros países europeos, con la América española. Se termina con las compañías privilegiadas y con el proteccionismo económico; y se aboga por la eliminación de los privilegios gremiales⁴⁵. Sin embargo, en el tema de internacionalización de empresas todavía hasta la Segunda Guerra Mundial, el proceso se realizaba a instancias de los Estados. Éstos les impulsaban, les financiaban y les protegían.

Cuando termina la guerra es cuando se acelera este proceso. Surgen las grandes empresas multinacionales, que se internacionalizaban de la manera que se describe en la Teoría de Ciclo del Producto de Raymond Vernon, y en la Teoría de Ciclo de Comercio de Louis Wells. Estos modelos son los primeros que ofrecen una explicación desde una perspectiva microeconómica del comercio internacional; en este sentido, su mayor aportación es la de considerar como unidad de análisis a la empresa, y no a los países intervinientes. Establece, la consideración del comercio internacional como una actividad de carácter cíclico, una circunstancia que conduce

⁴⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Industrial#El_comercio_internacional, consultado el 5 de mayo 2009.

a los primeros estudios sobre innovación como variable dinamizadora del comercio. De hecho, Vernon propone estudiar la innovación para una empresa como un suceso relacionado con la disparidad habida entre el punto de madurez de los mercados domésticos en los que una firma compete, en comparación con el potencial ofrecido por los mercados extranjeros, viabilidad determinada a su vez por el grado de desarrollo de los mismos.

En un mundo globalizado como el actual, ya no es posible para las empresas únicamente dominar el mercado nacional, sino que necesitan expandirse y mejorar su calidad, debido a que las empresas rivales se proliferan rápidamente y se hace imperativo el incursionar en otros países, además que el consumidor se vuelve más conocedor y esto lo hace más exigente y sofisticado, lo que da paso al aprovechamiento de nuevos mecanismos internacionales para ingresar a otros mercados, como se hace en el libre comercio.

4.7.1. Libertad para comerciar

El libre comercio es un concepto económico, referente a la venta de productos entre países, libre de aranceles y de cualquier forma de barreras comerciales, además de suponer la eliminación de barreras artificiales (reglamentos gubernamentales) al comercio entre individuos y empresas de diferentes países. Generalmente el comercio internacional es restringido por diferentes impuestos nacionales, aranceles, impuestos a los bienes exportados e importados; sin embargo, el libre comercio se opone a todas estas restricciones.

Hay varias opiniones respecto al libre comercio, por ejemplo una razón en contra es que las barreras comerciales como cuotas de importación y subsidios agrícolas no permiten competir a los agricultores de los países en vías de desarrollo en sus mercados locales y menos aún en el comercio mundial, incrementando así la pobreza en los países en vías de desarrollo. Adicionalmente se ha resaltado que el concepto actual de libre comercio favorece el movimiento libre de productos y empresas, lo cual es favorable para los países desarrollados. Sin embargo, muchos

economistas argumentan que el libre comercio mejora la calidad de vida a través de la teoría de la ventaja comparativa y de las economías de escala⁴⁶. Otros argumentan que el libre comercio permite a los países desarrollados explotar a los países menos industrializados, destruyendo la industria local de estos países; por lo tanto, el libre comercio supone un estímulo a los países a depender económicamente entre sí, con lo cual se disminuyen las posibilidades de enfrentarse e ir a una guerra⁴⁷. El libre comercio es la apertura de mercados extranjeros y la posibilidad de incursionar fuera de las fronteras de los países y es imperativo el evaluar las ventajas y desventajas con las que se cuenta, antes de suscribir cualquier obligación que trae consigo el ratificar los instrumentos de libre comercio.

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de establecer reglas comunes para normar la relación comercial entre ellos. Es decir que a través de un TLC un país como Guatemala, Estados Unidos, o un grupo de países como la Unión Europea, en la práctica, se comprometen a liberar su economía nacional (quitar trabas legales, tributarias o administrativas) para conseguir que cada uno de ellos, recíprocamente, exporte o importe libremente sus mercancías o las mercancías del otro país.

Entre los tratados que Guatemala ha ratificado con la Comunidad Internacional se encuentra el Tratado de Libre Comercio e Intercambio Preferencial entre Guatemala y Panamá, el cual entró en vigencia el 25 de abril de 1975 y tiene como objetivo el intercambio preferencial de mercancías. También se puede mencionar el Tratado de Libre Comercio entre Taiwán y Guatemala, cuyo objetivo es mejorar la balanza comercial entre ambos países y atraer inversión de capital taiwanés a Guatemala.

⁴⁶ Se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste.

⁴⁷ www.eldiarioexterior.com/imagenes%5Cfotosdeldia%5CQu%C3%A9%20es%20el%20libre%20comercio.pdf, consultado el 14 de agosto 2009.

Un tratado que ha tenido muchas expectativas es el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (Central American Free Trade Agreement, CAFTA, por sus siglas en inglés), TLC CAFTA, ya que se considera de suma importancia para la región, el cual significa un punto de partida para un renacido proyecto de integración de los países de Centro América.

A pesar de la fuerte oposición del Senado, y de la mayor parte de los grupos sindicales de los Estados Unidos, el presidente George Bush, firmó el Tratado de Libre Comercio con Centro América el 5 de agosto de 2004. El objetivo del mismo era el de la relación de un mercado común, condición impuesta que obligaba a los países de la región a superar sus viejos conflictos de interés. Los Estados Unidos debido al patrón histórico de intervención política, militar y empresarial en la región, confiaba en que su influencia haría que los problemas de inestabilidad interna se atenuaran con lo que las relaciones de comercio exterior se verían potenciadas llegando incluso al establecimiento de acuerdos comerciales que redundaran en una reforma política social y económica en la zona. El tratado entró en vigor para El Salvador a partir del 1 de marzo de 2006; para Honduras y Nicaragua desde el 1 de abril de 2006; Guatemala desde el 1 de julio de 2006, Costa Rica desde el 1 de enero del 2009 y República Dominicana desde el 1 de marzo de 2007.

El hecho que el CAFTA entrara en vigor en Costa Rica hasta el 2009 es porque fue el único país firmante que sometió su ratificación a un referéndum, el cual se realizó con apoyo del Tribunal Supremo de Elecciones. Dicho referéndum se realizó el 7 de octubre de 2007, dando como resultado un 51.62% a favor y un 48.38% en contra. Ante tales resultados, el CAFTA fue ratificado.

Al entrar en vigor, el tratado se convirtió en una norma que supeditaba las legislaciones de cada país, obligando a éstos a armonizar las leyes y reglamentos, necesarias para permitir el libre tránsito de mercaderías y personas. Además se acordaba la modernización del conjunto administrativo para la mejor operación de las empresas privadas.

A pesar de las críticas⁴⁸ al Tratado de Libre Comercio acordado con los Estados Unidos, los resultados económicos de toda la región del TLC con excepción de Costa Rica, exportó a finales del 2007 más de US\$18 mil 753 millones a EE. UU. e importó de ese país cerca de US\$22 mil 412 millones.

Para el caso de Guatemala, en los primeros tres meses del 2008 se exportaron US\$849.77 millones en bienes a Estados Unidos, 11.71% más que en el mismo período del 2007, aunque no todos los productos tuvieron un crecimiento; unos despegaron (como los agrícolas) y otros decayeron (manufacturas), mientras que las importaciones de productos estadounidenses crecieron 23.47%.

De acuerdo a entrevista realizada a Carla Caballeros, Directora Ejecutiva de la Cámara del Agro de Guatemala (Camagro), explicó que las exportaciones agrícolas de Guatemala hacia EE. UU., para el período 2006 al 2007, crecieron 23% y la cantidad de toneladas métricas se elevó 7%. Las ventas de productos lácteos crecieron 14% entre el 2006 y el 2007, al igual que las exportaciones de flores 7.20% y las hortalizas, raíces, tubérculos 27.18%⁴⁹.

La inversión extranjera directa ha llegado a los países miembros del acuerdo de tres maneras distintas: a través de empresas multinacionales, sobre todo norteamericanas, mexicanas, chinas y coreanas, tal es el caso de Wal Mart que adquirió la cadena de supermercados La Fragua, como se mencionó anteriormente. También como inversiones realizadas por alguna de las grandes empresas de Centroamérica en los otros países de la región; y finalmente, mediante la inversión directa realizada por las pequeñas y medianas empresas de alguno de los países de la zona.

⁴⁸ Algunas organizaciones campesinas y obreras, denuncian que el tratado ha traído consecuencias negativas a la región porque se ha incrementado el coste de los alimentos, del combustible y se ha incrementado la importación y dependencia de Estados Unidos.

⁴⁹ Carla Caballeros. Entrevista personal. Cámara del Agro de Guatemala, 31 de julio 2009.

La unificación en un solo mercado convirtió a los países de la región centroamericana en el tercer mercado más grande en población, y el sexto más grande medido en término de producto interno bruto de América Latina. La tabla que se presenta a continuación da a conocer estos datos, tomando en cuenta únicamente 5 de las economías más grandes de América Latina.

Tabla 6. Importancia relativa de TLC con respecto a 5 países de América Latina

Mercado	Población Millones (2005)	Posición	PIB Millones dólares (2007)	Posición
Brasil	181	1	1,260,000	1
México	106	2	886,400	2
Tratado Libre Comercio Centro América	46	3	125,645	6
Colombia	45	4	171,700	5
Argentina	39	5	245,600	3
Venezuela	26	6	226,900	4

Fuente : Adaptado de *CIA World Factbook* y de UNCTAD.

De acuerdo a declaraciones de la Ministra salvadoreña de Economía, Yolanda Mayora de Gavidia⁵⁰, en el 2005 El Salvador exportaba a Estados Unidos 1,352.1 millones de dólares en artículos de ropa y accesorios de ropa, de punto o de gancho, mientras que en el 2006 disminuyó a 1,194.9 millones de dólares, en el 2007 volvió a aumentar a 1,249.3 millones de dólares, mientras que hasta en julio del 2008 cayó nuevamente a 774.6 millones de dólares (ver tabla 7). Lo que demuestra que el año anterior a la entrada en vigencia del TLC, El Salvador reportó un superávit con Estados Unidos, mientras que en el primer año de vigencia, la balanza comercial se equilibró, y en 2007 fue deficitaria.

Tabla 7. Principales exportaciones de El Salvador hacia Estados Unidos

Categoría	2005	2006	2007	2008	
	Millones de dólares			enero	julio
	Millones de dólares			Millones de dólares	
Artículos de ropa y accesorios de ropa, de punto o de gancho	1,352.1	1,194.9	1,249.3	696.4	774.6
Artículos de ropa y accesorios de ropa, no de punto ni de gancho	266.8	212.5	235.7	133.2	119.3
Bebidas, licores fuertes y vinagre	45.5	100.6	162.1	93.5	104.6
Café, té, mate y especias	55.0	69.3	92.2	52.1	91.3
Azúcares y confituras de azúcar	68.7	44.6	50.0	28.5	46.7
Maquinaria y equipo eléctrico y partes de los mismos; grabadoras y reproductoras de sonido, grabadoras de imagen y sonido de televisión y reproductoras, y partes y accesorios de dichos artículos	16.3	26.1	40.5	22.9	24.3

Fuente: Adaptado de BCIE

⁵⁰ <http://www.radiolaprimerisima.com/noticias/resumen/25665>, consultado el 13 de julio 2009.

En el caso de Honduras, se puede observar de acuerdo a la tabla No. 8 que en el sector de textiles tuvo una baja significativa después de entrada en vigor el TLC con relación al 2005, mientras que en el tema de maquinaria y equipo eléctrico tuvo un aumento hasta el 2007 del 90% aproximadamente, en café, té, mate, tabaco y sustitutos de tabaco también tuvo un aumento mayor con relación al 2005.

Tabla 8. Principales exportaciones de Honduras hacia Estados Unidos

Categoría	2005	2006	2007	2008	
	Millones de dólares			enero	julio
	Millones de dólares			Millones de dólares	
Artículos de ropa y accesorios de ropa, de punto o de gancho	2,016.2	1,918.8	1,984.7	1,113.4	1,209.8
Artículos de ropa y accesorios de ropa, no de punto ni de gancho	668.8	598.7	602.1	347.4	302.1
Maquinaria y equipo eléctrico y partes de los mismos; grabadoras y reproductoras de sonido, grabadoras de imagen y sonido de televisión y reproductoras, y partes y accesorios de dichos artículos	272.2	393.2	406.6	259.3	209.3
Frutas y nueces comestibles; cáscara de fruta cítrica o melones	165.0	151.9	174.7	112.0	120.2
Pescados y crustáceos, moluscos y otro invertebrados acuáticos	154.4	145.9	150.1	64.1	69.7
Café, té, mate y especias	61.9	60.4	102.8	64.7	106.4
Tabaco y sustitutos de tabaco manufacturados	75.6	86.3	97.0	50.0	57.7
Perlas naturales o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, metales revestidos con metales preciosos y artículos de los mismos; joyería de fantasía; monedas	67.4	95.1	96.0	56.8	59.5

Fuente: Adaptado de BCIE

Se puede observar que en los siguientes años después de la entrada en vigor del TLC, Nicaragua tuvo un aumento general en la mayoría de sus artículos de exportación, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 9. Principales exportaciones de Nicaragua hacia Estados Unidos

Categoría	2005	2006	2007	2008	
	Millones de dólares			enero	julio
	Millones de dólares			Millones de dólares	
Artículos de ropa y accesorios de ropa, de punto o de gancho	327.1	453.3	565.2	308.1	341.7
Artículos de ropa y accesorios de ropa, no de punto ni de gancho	388.5	426.0	402.6	239.2	212.2
Maquinaria y equipo eléctrico y partes de los mismos; grabadoras y reproductoras de sonido, grabadoras de imagen y sonido de televisión y reproductoras, y partes y accesorios de dichos artículos	121.1	126.5	165.5	81.6	102.4
Pescados y crustáceos, moluscos y otro invertebrados acuáticos	76.8	87.6	90.3	38.3	41.1
Café, té, mate y especias	51.0	89	83	50.8	91.9
Carne y menudos de carne comestibles	56.6	56.2	80.5	43.4	54.1
Tabaco y sustitutos de tabaco manufacturados	28.1	33.8	45.2	23.5	34.8
Azúcares y confituras de azúcar	29.4	27.9	37.8	19.4	18.8

Fuente: Adaptado de BCIE

En el caso de Guatemala, se puede observar que sus exportaciones del sector textil disminuyeron en 2007 un pequeño porcentaje con relación a los años 2005 y 2006. Si se observan los demás productos que presenta la tabla No. 10, se aprecia que por lo general en todos los demás productos Guatemala tuvo un aumento, aunque mínimo en algunos casos, en sus exportaciones.

Tabla 10. Principales exportaciones de Guatemala hacia Estados Unidos

Categoría	2005	2006	2007	2008	
	Millones de dólares			enero	julio
	Millones de dólares			Millones de dólares	
Artículos de ropa y accesorios de ropa, de punto o de gancho	1,215.2	1,261.9	1,089.5	650.8	650.2
Frutas y nueces comestibles; cáscara de fruta cítrica o melones	382.6	373.3	458.3	276.5	292.8
Artículos de ropa y accesorios de ropa, no de punto ni de gancho	601.2	404.4	361.5	211.4	210.8
Café, té, mate y especias	286.9	280.2	313	236.4	296.1
Comestibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; sustancias bituminosas; ceras minerales	142.5	216.6	200.8	81.2	228.2
Azúcares y confituras de azúcar	108.6	114	112.8	70.2	101.6
Perlas naturales o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, metales revestidos con metales preciosos y artículos de los mismos; joyería de fantasía; monedas	24.4	56.8	91.5	46.7	67.3
Vegetales comestibles y ciertas raíces y tubérculos	58.5	61.4	77.9	39.4	55.9

Fuente: Adaptado de BCIE

Costa Rica muestra un aumento significativo en su exportación de frutas y nueces comestibles en los años 2006 y 2007, lo mismo que con la exportación de instrumentos y aparatos ópticos y demás que muestra la tabla que se presenta a continuación, así como reactores nucleares, calderas, maquinarias y utensilios mecánicos. Los únicos productos donde se observa una baja considerable es en el sector textil.

Tabla 11. Principales exportaciones de Costa Rica hacia Estados Unidos

Categoría	2005	2006	2007	2008	
	Millones de dólares			enero	julio
	Millones de dólares			Millones de dólares	
Frutas y nueces comestibles; cáscara de fruta cítrica o melones	511.6	741.5	730.6	464.1	433.5
Instrumentos y aparatos ópticos, fotográficos, cinematográficos, de medición, de verificación, de precisión, médicos o quirúrgicos; instrumentos musicales; y partes y accesorios de los mismos.	524.4	591.1	650.4	360.2	468.6
Reactores nucleares, calderas, maquinaria y utensilios mecánicos; partes de los mismos	264.8	353.8	430.0	240.1	273.8
Maquinaria y equipo eléctrico y partes de los mismos; grabadoras y reproductoras de sonido, grabadoras de imagen y sonido de televisión y reproductoras, y partes y accesorios de dichos artículos	547.3	491.3	415.8	240	256.4
Artículos de ropa y accesorios de ropa, de punto o de gancho	237.7	231.7	228.8	135.6	126.3
Artículos de ropa y accesorios de ropa, no de punto ni de gancho	245.5	233.2	194.1	115.3	75
Café, té, mate y especias	157.3	138.7	158.9	127.2	148.2
Caucho y artículos de caucho	111	116.1	121.5	69.3	69.5
Preparaciones de vegetales, frutas, nueces u otras partes de plantas		71.7	117.1	80.5	54.9
Bebidas, licores fuertes y vinagre	62.3	79.1	84.4	54.3	53.9

Fuente: Adaptado de BCIE

Si bien las exportaciones hacia Estados Unidos en algunos casos han disminuido, responde más al lento crecimiento de las exportaciones que al crecimiento desmedido de las importaciones norteamericanas. El resultado se podría decir que se debe a problemas internos de Centroamérica que evidencian la

dificultad para que las exportaciones aumenten a tasas más aceleradas. Las exportaciones centroamericanas, en síntesis, siguen un patrón inercial que no es congruente con la dimensión y los alcances del acuerdo negociado.

Se comparte la opinión del Banco Centroamericano de Integración Económica en cuanto a que cuatro países de la región presentan una dependencia excesiva respecto de las exportaciones de vestuario hacia Estados Unidos. Para El Salvador estas representan el 72.7% de sus exportaciones totales hacia ese país; para Honduras el 65.6%; para Nicaragua el 60.2%, y para Guatemala el 47.9%. Para Costa Rica su importancia es secundaria, habiendo caído ya al 10.8% y sigue con una tendencia descendente. Por lo tanto, no son de extrañar los resultados obtenidos en las tablas anteriores si cuatro países de la región tienen una concentración excesiva en la maquila de vestuario, y esta ha recibido una fuerte competencia de China y de otros países asiáticos, obviamente el desempeño exportador hacia Estados Unidos reporta un rendimiento por demás modesto.

Según los datos que maneja la Cámara de Comercio Guatemalteco Americana (AmCham) muestran cómo Centroamérica incrementó, desde la firma del DR-CAFTA, en un 34.5% las compras que realiza en Estados Unidos, resultando que República Dominicana es el país que más ha consumido productos estadounidenses (26% del total), seguido por Costa Rica (22%), y Guatemala (19%). Sin embargo, la balanza comercial no es la misma cuando se habla de exportaciones. En tres años, la región sólo logró incrementar en un 4% sus ventas hacia EE.UU. Hasta 2008 las naciones con mayor participación en las exportaciones totales fueron República Dominicana y Honduras, cada una con un 21%; le sigue Costa Rica con el 20%; y Guatemala, el 18%.

CAPÍTULO V

EMPRESAS GUATEMALTECAS EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

La decisión de la empresa doméstica de visualizar al mercado de manera global y de penetrar en el mercado internacional, refleja un proceso de internacionalización de la empresa. En Guatemala se es testigo, por ejemplo, de los casos de las empresas Pollo Campero, Cervecería Centroamericana, S. A., Cementos Progreso, entre muchas otras, que son algunas de las empresas guatemaltecas que se han desarrollado en este ámbito, han logrado ir escalando, pasando de ser pequeñas, medianas y luego llegar a acreditarse como grandes empresas, aunque actualmente la única de las tres empresas en mención en internacionalizarse completamente es Pollo Campero, ya que las otras dos se encuentran en el proceso de exportaciones. Sin embargo, existen otras empresas que siendo pequeñas optan por iniciar exportando sus productos, siguiendo el modelo Uppsala, en el que las empresas primero exportan, luego hacen alianzas, enseguida crean filiales y por último trasladan sus sistemas productivos, tal es el caso de Alimentos Montesol, Del Trópico, S. A., y Grupo Flotov, S. A., etc.

Para tener una panorámica sobre el espacio que ocupan las empresas guatemaltecas en el contexto empresarial internacional, se considera importante revisar la experiencia de algunas de ellas.

5.1. Experiencia de Pollo Campero

Pollo Campero con su cadena de restaurantes de comida rápida de pollo y papas fritas, nació en Guatemala en 1970, iniciando su internacionalización 2 años después en El Salvador, y 20 años más tarde consolida su expansión en Centroamérica por medio de inversión directa y en Panamá por medio de una estrategia basada en franquicias⁵¹.

⁵¹ Juan Luis Fuentes y Luis Rábade. Op.cit. p.18

En 1994 lanzó su franquicia internacional, y en 2002 incursionó en EE.UU.; su estrategia fue ir tras los migrantes centroamericanos, con deseos de consumir un producto que les recuerda a su país, pero en una segunda fase ha ido tras el resto de latinoamericanos, afroamericanos, y estadounidenses, que componen ya la mitad de su clientela.

Actualmente están ampliando sus operaciones en Estados Unidos, España y China, e incursionando en los Emiratos Árabes, Reino Unido, India y Panamá.⁵² Actualmente con 93 restaurantes en Guatemala, 56 en El Salvador, 12 en Honduras, 5 en Nicaragua, 7 en Costa Rica, 38 en Estados Unidos, 2 en México, 5 en Ecuador, 1 en España, 1 en Indonesia, 1 en China y recientemente 1 en el principado de Andorra, dichos logros alcanzados a través de la apertura de una filial de franquicias en la empresa a mediados de 1990.

Pollo Campero trabaja por medio de franquicias en otros países, las cuales son una alianza contractual de mutuo beneficio en la que se licencia un sistema por una cuota inicial y pagos mensuales sobre ventas. Los franquiciatarios se benefician de una marca conocida y comprobada, sistemas administrativos, ayuda en el plan estratégico, selección y desarrollo de ubicaciones, manuales de operaciones, programas de entrenamiento, mercadeo y publicidad, entre otros servicios, con la intención de ayudar al inversionista para alcanzar el éxito en el negocio.

Los objetivos de Pollo Campero son asistir a sus franquiciatarios para operar restaurantes rentables y exitosos. Ejecutivos de sus operaciones hacen visitas periódicas a los franquiciatarios para evaluar el desarrollo de su negocio, proporcionar ayuda en solucionar problemas, mejorar su operación e incorporar nuevos productos. Las estrategias de mercadeo son evaluadas para asegurar que las actividades transaccionales y de ventas tengan un efecto positivo en el retorno sobre ventas. A través de estas visitas, ofrecen a sus franquiciatarios una serie de ventajas que un negocio independiente difícilmente puede proporcionar. Como

⁵² Juan José Gutiérrez. Entrevista personal. Oficinas Pollo Campero, 28 de agosto 2009.

franquiciatario de Pollo Campero, el inversionista obtiene los beneficios de pertenecer a una amplia red de operaciones, combinado con la independencia de manejar su propio negocio.

Entre los servicios que ofrecen sus franquicias están el entrenamiento, planteamiento estratégico, selección de ubicaciones, mercadeo y ventas, diseño y construcción, operaciones, tecnología de información, finanzas y auditoría.

5.2. Experiencia de Cervecería Centroamericana, S. A.

La Cervecería Centroamericana, S. A., surge de la iniciativa de crear una empresa entre los hermanos Mariano y Rafael Castillo Córdova en 1886. En este año el consumo de la cerveza había aumentado en Guatemala y en 1885 siendo Presidente Manuel Lisandro Barillas, les concedió el privilegio exclusivo de producir cerveza con tecnología alemana importada. Diez años después, sus fundadores habían establecido una de las empresas más avanzadas en el orden tecnológico y más altamente capitalizadas de Guatemala, apareciendo en el mercado de la cerveza su presentación "Cerveza Gallo".

En la actualidad, Cervecería Centroamericana, S. A. tiene 8,500 empleados por lo que es una fuente directa de trabajo para más de 6,500 familias guatemaltecas y es una fuente indirecta de más de 80,000 plazas por medio de negocios populares, casetas y puestos de distribución⁵³.

En el contexto internacional, Cervecería Centroamericana, S. A. distribuye sus productos a Estados Unidos a través de Central Beer, a México por medio de EDT U.S.A. Corporation⁵⁴, Estados Unidos, Italia y España. Además, exporta a Cuba otro producto llamado Malta. Cerveza Gallo ha ganado la Medalla Monde Selection que otorga el Instituto de Vigilancia a la Calidad Internacional de Bruselas, Bélgica.

⁵³ Gladys Alejandra López Morales. Tesis *Cervecería Centroamericana, S. A.: Un legado de fe*. Universidad del Istmo, 2007, p.46.

⁵⁴ <http://www.edtusacorp.com/en/>, consultado el 10 de mayo 2009.

Según palabras del Ingeniero Jimmie Shepherd, jefe de exportaciones de Cervecería Centroamericana, indica “la misma calidad está presente en Estados Unidos, México, Belice, Puerto Rico y Haití, bajo el nombre de Famosa, una marca que también se puede encontrar en Francia, España y Suecia, y próximamente en Costa de Marfil, África”⁵⁵. El nombre del producto debió cambiar en estos países porque en los Estados Unidos se vende un vino de marca Galo, y con el fin de evitar confusiones entre los clientes decidieron cambiarle el nombre.

El deseo de Cervecería Centroamericana de internacionalizar sus productos se debe a ampliar su mercado a través de la ampliación de la base de clientes. Los obstáculos que han encontrado en el proceso son las tarifas elevadas de transporte internacional, el poco conocimiento de las regulaciones en terceros mercados, en fin, todos los trámites que se requiere.

Cervecería Centroamericana exportó en 2003, 70 mil cajas de 24 unidades y en el 2004, 90 mil cajas. Además, debido al tratado de libre comercio, la cervecera asegura que después de vender 100 mil cajas anuales a México, ahora se prepara para exportar 50 mil cajas por mes al vecino país⁵⁶. Sin embargo, en los últimos meses se ha visto una baja en el consumo de cerveza según lo reporta la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT, refiriéndose en general a la venta de cerveza, recaudando Q61.3 millones, entre enero y mayo 2009, 7.41% menos que los Q66.1 millones del mismo período del 2008. La base gravable de este producto se calcula sobre el precio de venta al consumidor final, sugerido por el fabricante, por lo que no se puede medir su consumo en litros. En lo general, se determina que el consumo de ciertos productos industriales como la cerveza, ha disminuido durante los primeros cinco meses del 2009 en el tema de montos de venta, debido al reflejo del impacto de la crisis mundial en el país.

⁵⁵ Revista D, Prensa Libre. *Tema DFondo*. Publicado el 4 de agosto 2004, p.22

⁵⁶ Jimmie Sheperd. Entrevista personal. Cervecería Centroamericana, S. A., 03 de agosto 2009.

Cervecería Centroamericana solicitó ayuda principalmente a los Consejeros Comerciales del Programa de Promoción del Comercio y el Turismo, PACIT⁵⁷ de los países en donde se encuentran establecidos sus productos, teniendo éxito en las recomendaciones y servicios que les brindaron, ya que “son personas expertas que tienen los contactos para dar apoyo, o para orientar al exportador en las gestiones a realizar”, considerando así al apoyo que el gobierno brinda a los empresarios guatemaltecos con el fin de internacionalizar empresas, como bueno, aunque “no tienen muchos recursos para que su labor pueda considerarse excelente. Debería fortalecerse esa labor”⁵⁸. Es importante reconocer entonces el apoyo que los PACIT le brindaron a Cervecería Centroamericana, ya que por ese medio han podido incursionar en otros países.

5.2.1. Marco legal de Cervecería Centroamericana

Los decretos que aplicaron a Cervecería Centroamericana en el período de gobierno de Manuel Lisandro Barillas fueron el 432 del 28 de junio de 1890, el cual aumentaba los impuestos a la cerveza, al no ser considerada un artículo de primera necesidad. Por esto, se debía pagar de 100 a 200 pesos mensuales por venta mayor y de 2 a 5 pesos mensuales por venta menor. Decreto 438 del 30 de septiembre de 1890, el cual fue establecido en beneficio, ya que establecía que sólo se gravaba la fabricación al mayor y menor por 300 pesos mensuales en la capital y 150 en los departamentos⁵⁹.

El general José María Reyna Barrios, que había asumido el poder el 15 de marzo de 1892, se interesó en el esfuerzo que hacían los hermanos Castillo y llegó a visitar la Cervecería, ofreciendo su colaboración liberando de impuestos la fabricación de cerveza y dejó afecta sólo su venta. Además, concedió exoneración

⁵⁷ Sobre este tema se tratará más adelante.

⁵⁸ Información proporcionada por Ing. Jimmie Sheperd.

⁵⁹ Cervecería Centroamericana, S. A. *Edición conmemorativa 1886-1986*. Impresión central de Empaques. Edición: Dr. Armando Castillo Samayoa. P.143

de impuestos para la importación de su maquinaria Alemana⁶⁰. El Decreto que amparaba estas acciones fue el 454 del 6 de enero de 1893.

El limitado mercado planteaba un desafío a la eficiencia productiva y la política gubernamental recompensaba a las empresas altamente capitalizadas y mecanizadas. Por medio de las exenciones de impuestos y una tabla impositiva que se aplicaba en razón inversa a la producción de cerveza, la empresa Castillo Hermanos eliminó del mercado a todos los competidores y establecieron una de las más grandes empresas industriales de Centroamérica.

Sin embargo, en Guatemala también existe la compañía cervecera AmBev, Cervecería Río en Centroamérica, con su marca Brahva la cual es producida desde hace 3 años en la planta ubicada en Guatemala, de donde se exporta hacia Nicaragua y El Salvador.

En la actualidad Cervecería Centroamericana recurre al lanzamiento de nuevos productos como una estrategia para mantener las ventas en tiempos de crisis, y lo ha hecho con la bebida de cerveza con sabor natural a manzana que salió al mercado el 23 de marzo de 2009 llamada Stats, la cual es la primer bebida de cerveza saborizada.

5.3. Experiencia de Cementos Progreso

La industria del cemento en Guatemala, a cargo de Cementos Progreso, S. A., también es un sector a analizar en el presente trabajo, por ser una de las que sigue creciendo en el país con total libertad, ya que las autoridades del país bloquearon el ingreso de cemento más barato que pudiera convertirse en una alternativa de construcción a bajo costo. Un dato importante es que durante el gobierno de Oscar Berger, se les otorgó el contrato de remodelación del tramo carretero para convertir las carreteras de asfalto por carreteras de concreto. Sin embargo, en la actualidad

⁶⁰ Prensa Libre. *Personajes: Mariano y Rafael Castillo Córdova*, Sección: económica. Guatemala, lunes 23 de agosto de 2004.

se evidencia que ya ingresaron al país otras marcas de cemento, como Cemento Tolteca, y Cruz Azul.

El 18 de octubre de 1899, el señor Carlos Federico Novella Kleé creó la empresa Carlos F. Novella y Cia., aventurándose a invertir en una cementera, ejerciendo desde ese momento un liderazgo transformador ya que en ese tiempo el cemento no era el material que en Guatemala se utilizaba para la construcción.⁶¹ En 1915 se disuelve la primera sociedad y la empresa cambia su razón social dando participación a capital extranjero. Se establece Novella Cement Company, la capacidad por este entonces era de 500 sacos diarios. A raíz del terremoto de 1917, fue cuando se inició la demanda del cemento, a pesar de que en 1901 inició la comercialización del producto. En 1978 se legalizó el nombre de Cementos Progreso, S. A.

El interés de Cementos Progreso en internacionalizarse es porque hay una demanda insatisfecha tanto en cantidad como en calidad, aunque el único producto que exportan es la cal. Se han especializado en la región centroamericana y quisieron ir más allá de Guatemala. Tienen presencia en El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Trinidad y Tobago y Ecuador.

De acuerdo a entrevista realizada a Ing. Ana Miriam Obregón, el obstáculo más grande que ha encontrado Cementos Progreso para la internacionalización de sus productos “es la inexperiencia en el comercio internacional, ya que estamos acostumbrados a negociar a lo interno. El ser grandes en Guatemala y afuera no”⁶². Solicitaron ayuda a la Embajada de Guatemala en República Dominicana, específicamente al Agregado Comercial, aunque les han dado la información que necesitan, todavía están en ese proceso.

En Guatemala han pedido ayuda al Ministerio de Economía, entidad a la que Cementos Progreso considera les ha brindado una información muy útil, por lo que

⁶¹ http://www.cementosprogreso.com/main.php?id_area=58, consultado 10 de mayo 2009.

⁶² Ana Miriam Obregón. Entrevista telefónica. Universidad del Istmo, 24 de julio 2009.

han calificado el servicio como excelente. También han tenido negociaciones con Cuba, donde el Embajador convocó reuniones para empresas que desean internacionalizarse allá y fueron invitados. Para el resto de Centroamérica no han tenido contacto con Embajadas, debido a los acuerdos comerciales que existen en la región.

Según informes de la SAT, el cemento tuvo una reducción de ventas del -9.5%, comparado con los primeros cinco meses del 2008. De enero a mayo del 2009 se vendieron 27.9 millones de sacos de cemento; es decir, 2.9 millones de sacos menos que el año 2008, de acuerdo con las ventas gravables declaradas en la SAT.

Según información de Cementos Progreso, en febrero y mayo del 2009 se reflejaron incrementos del 19.6 y 18.9%, respectivamente, sobre las ventas efectuadas el año recién pasado; sin embargo, los meses restantes mostraron una fuerte contracción que va del 16 al 30%. “Aunque el comportamiento de nuestras ventas no ha variado mucho mes con mes, se produce una cierta estacionalidad por el verano y por la Semana Santa”⁶³.

Es importante mencionar que según información que maneja la Asociación Nacional de Constructores de Viviendas, la actividad del sector construcción disminuyó durante el 2009, debido a una menor inversión privada y estatal. La venta de viviendas disminuyó 50%, con respecto del 2008. Sin embargo, Cementos Progreso promueve campañas publicitarias con la intención de que el consumidor final mejore su percepción para invertir en construcción.

Debido a que varias de las empresas que se mencionaron anteriormente han sido beneficiadas con algunas disposiciones de los gobiernos de turno que estaban mientras éstas se formaban, se cita el siguiente apartado para determinar el tipo de apoyo que el Gobierno les brindó en su momento.

⁶³ María Olga Rosales. Entrevista personal. Cementos Progreso, 20 de julio 2009.

5.4. Facilidades brindadas por el Estado

De acuerdo a Michael Porter en su obra *Competitividad en Centroamérica*, hace referencia en que “anteriormente los gobiernos seguían políticas de desarrollo económico altamente proteccionistas, con aranceles elevados y beneficios para industrias escogidas por ellos”⁶⁴. Guatemala es un ejemplo de ello, y con el fin de tener herramientas esenciales para realizar el presente análisis, es inevitable dejar de mencionar las facilidades y medidas proteccionistas que el Estado brindó a Pollo Campero, Cervecería Centroamericana, S. A., y Cementos Progreso, S. A., con el fin de apoyar a la industrialización en el país y que éstas estuvieran fuertemente establecidas.

Se cita el concepto de monopolio que se encuentra en Wikipedia, el cual indica “es una situación de privilegio legal o fallo de mercado en la cual, para una industria que posee un producto, un bien, un recurso o un servicio determinado y diferenciado, existe un productor (monopolista) oferente que posee un gran poder de mercado y es el único de la industria que lo posee”⁶⁵. Según La Gran Enciclopedia de Economía se refiere a monopolio como “Mercado en el que una empresa es la única que ofrece un producto homogéneo que carece de sustitutivos y que tiene una gran número de demandantes”⁶⁶. Es importante mencionar que según el Anuario de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional “se refiere a un mercado con un solo proveedor”⁶⁷.

A raíz de que las empresas en mención fueron naciendo, tuvo cabida la palabra monopolio en el entorno, ya que el Estado brindó ciertas facilidades y preferencias a éstas, las cuales lo supieron aprovechar y es por ello que con su esfuerzo constante y la ayuda del Estado, han sabido alcanzar los logros que actualmente poseen.

⁶⁴ Michael Porter, *Competitiveness in Central America*, San José de Costa Rica: INCAE, 1995 p.64

⁶⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Monopolio>, consultado el 13 de mayo 2009

⁶⁶ <http://www.economia48.com/spa/d/monopolio/monopolio.htm>, consultado el 12 de agosto 2009.

⁶⁷ Naciones Unidas, “Anuario de la comisión de las naciones unidas para el derecho mercantil internacional” p.78

En el caso de Pollo Campero, se le apoyó liberalizando los aranceles de importación de pollo, pero en el tiempo del ex presidente Alfonso Portillo se liberó el arancel del pollo extranjero. Sin embargo, cuando llegó a la presidencia Oscar Berger se negoció los aranceles al pollo en el Tratado de Libre Comercio, aumentando de 15 a 164 por ciento el arancel a la importación de pollo, traída al país fuera de contingente⁶⁸, esto con el fin de proteger la industria nacional.

Otro caso a analizar es el que ha experimentado Cervecería Centroamericana, S. A., que como se citó anteriormente, se estimaba un monopolio protegido en virtud que durante más de casi un siglo bloquearon la entrada de cervezas extranjeras. Con una concesión del Presidente Justo Rufino Barrios, los hermanos Castillo establecieron una cervecería moderna y al cabo de cierto tiempo eliminaron a los competidores pequeños y menos eficientes. Sin embargo, a partir del año 2003 con la entrada al mercado de la cerveza Brahva, proveniente de Brasil, la cual se produce en Guatemala a través de Cervecería Río, empresa que surgió de la alianza entre CARBCOP (una de las empresas de la misma familia Castillo), la embotelladora de Pepsi para la región, y AMBEV con su cerveza Brahva, se dio un crecimiento del mercado de la cerveza del 20% debido a la intensa promoción realizada por ambas cerveceras. Aunque como ya mencionó con anterioridad, el consumo de estos productos ha disminuido durante el primer semestre del 2009.

⁶⁸ <http://www.prensalibre.com/pl/2006/agosto/04/148550.html>, consultado el 13 de mayo 2009.

CAPÍTULO VI

INSTITUCIONES GUATEMALTECAS QUE APOYAN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

En Guatemala existen varias instituciones que apoyan el proceso de exportación, tal es el caso de las que se mencionarán a continuación, las cuales brindan asesoría al empresario en todos los niveles.

6.1. Asociación Guatemalteca de Exportadores, AGEXPORT

La Asociación Guatemalteca de Exportadores, es una entidad privada no lucrativa, fundada desde 1982, adscrita a la Cámara de Industria, como Gremial de Exportadores. Sus fundadores son Carlos José Castillo, José Carmelo Torrebiarte, Guillermo Rodríguez, Emilio Santano, Amador Carballido, Antony Asturias, y Eduardo Sperinsen-Yurt como primer presidente.

En 1992 se separó de la Cámara de Industria, llamándose Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT). En el año 1998 el Ministerio de Economía a través del acuerdo 575-98 delega a la AGEXPRONT la función de Ventanilla Única para las Exportaciones (VUPE), quien acepta la responsabilidad, y a la vez se compromete a poner en marcha el Sistema Electrónico de Autorización de Exportaciones, (SEADDEX).

Debido a la evolución y demandas de la globalización, pasó de ser una entidad exportadora de productos, en su mayoría agrícolas, a exportar una gama de servicios, entre ellos, software y call centers. Es así como cambia de nombre en 2006 a Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT).

Dado lo anterior, la renovada entidad manifiesta que las instituciones que dan servicio a las empresas, como en el caso de AGEXPORT, tienen que estar actualizadas, ser innovadoras, competitivas y dinámicas.

AGEXPORT representa a empresarios guatemaltecos que han logrado penetrar y permanecer en el mercado mundial, así como a todas aquellas empresas interesadas en exportar o prestar servicios a los exportadores⁶⁹. Su objetivo es incrementar las exportaciones, la generación de empleo, disminución de la pobreza y lograr mejores precios internacionales. El tipo de apoyo que brindan a los empresarios es “inteligencia de mercados, ferias internacionales, misiones comerciales, capacitación, encadenamientos empresariales, cabildeo político, entre otras”⁷⁰. Dichas actividades se realizan en conjunto con las Cámaras de Industria y Comercio, para lo que los empresarios únicamente cancelan un valor simbólico por participación. Sobre el tema de ferias y misiones comerciales se tratará en el apartado destinado para las Cámaras de Industria y Comercio.

6.2. Cámara de Industria

La Cámara de Industria de Guatemala, CIG, resultó de la fusión de la Cámara de Industria y de la Asociación General de Industriales de Guatemala en 1958, las cuales se habían separado de las Cámaras Unidas de Comercio e Industria de Guatemala ya que los industriales habían discutido la posibilidad de unirse y formar una sola organización que velara por sus necesidades e intereses. La primera Junta Directiva de la CIG estuvo a cargo de Rafael David, como presidente; Manuel Ayau, vicepresidente; Guillermo González, tesorero y Julio Briz.

Entre las primeras actividades que desarrolló la CIG fue en el tiempo del Gobierno de Miguel Idígoras Fuentes y el Ministro de Economía, José Guirola, cuando la primera Junta Directiva de la CIG conoció el caso de la fábrica de tejidos Nortropic, industria que a pesar de tener mejores precios y telas, no había sido tomada en cuenta por el Ministerio de la Defensa para la elaboración de uniformes del Ejército, los que eran importados, por lo que a las siguientes semanas el titular

⁶⁹ <http://www.export.com.gt/Portal/Home.aspx?tabid=2013>, consultado el 15 de julio 2009.

⁷⁰ Herman Cerezo. Entrevista personal. AGEXPORT, 22 de julio 2009.

castrense respondió que en sus cotizaciones tomaría en cuenta a la industria nacional.

Otra actividad fue la de promover una Ley de Fomento Industrial, y temas relacionados con los impuestos y la defensa de la industria del algodón. En 1961 se empezó a resentir la competencia desleal generada por el contrabando proveniente de México, por lo que el Gobierno de turno empezó a escuchar las preocupaciones de la CIG⁷¹. A partir de esa fecha, la CIG ha fijado en sus objetivos el apoyo a empresarios guatemaltecos que desean internacionalizar su empresa y promover el incremento de las exportaciones de productos industriales del país, así como del número de asociados exportadores.

La Cámara de Industria de Guatemala cuenta con la Sección de Promoción de Exportaciones del Departamento de Soporte al Socio, la cual ha desarrollado las siguientes actividades:

6.2.1. Inteligencia de Mercado

El área de Promoción Comercial de CIG realizó el proyecto de “Inteligencia de Mercado de Productos industriales para El Salvador y Honduras”, cuyo objetivo era el de Apoyar a las empresas en el sector de manufacturas en general, para identificar oportunidades concretas de exportación al mercado de Centroamérica (El Salvador y Honduras) a través de inteligencia de mercados y en la exportación de sus productos. Algunas de las empresas que participaron en el proyecto fueron F&G Editores, Alimentos Campeón, Alimentos Montesol, LAYTA, Envases y Sellos, SERQUIM, y Casa Médica. Dicha actividad se llevó a cabo por el financiamiento de PRONACOM.

⁷¹ <http://www.industriaguatemala.com/cig.php?file=cig/nuestraentidad/historia.html>, consultado el 15 de agosto 2009.

El proyecto tenía como máximo la participación de 8 a 10 empresas, las cuales iban confirmando su participación. Finalmente sólo participaron 7 debido a que las otras 3 no enviaron su información en tiempo y se realizó sin ellos.

El proyecto consistió en entregarles a las empresas participantes estadísticas de importación y exportación de los productos, partidas arancelarias, impuestos, requisitos sobre etiquetado, competencia, preferencias y todos los demás datos que integran una investigación de mercado (investigación de competencias, precios, clientes). Entre las empresas que lograron concretar negocios están Alimentos Monte Sol, F& Q Editores y Casa Médica.

6.2.2. Eventos Internacionales

Entre los eventos internacionales que se han organizado están los siguientes:

6.2.2.1. Misiones Comerciales

Junto con el Ministerio de Economía, MINECO y otras entidades del sector privado como Cámara de Industria de Guatemala, específicamente el área de Promoción Comercial; AGEXPORT; Cámara de Comercio; Cámara de Comercio Guatemalteco Americana, AMCHAM; Federación de la Pequeña y Mediana Empresa Guatemalteca, FEPYME; Cámara Empresarial de Comercio y Servicios; y Cooperantes Internacionales, promovieron y organizaron la participación de varios de sus socios en misiones comerciales, las cuales tienen como objetivo que cada empresa tuviera preestablecida una agenda de negocios con potenciales compradores para sus productos, que conozca el mercado de destino, y que logren contactos efectivos para cerrar negociaciones, lo que les ayudaría a exportar sus productos a un corto o mediano plazo e incrementar las exportaciones a nivel país. Para el año 2008, la Cámara de Industria de Guatemala llevó a cabo un promedio de 4 a 5 misiones. Para el 2009 se tiene planificado la realización de 5.

Entre las misiones que se han llevado a cabo están:

✓ **Misión Comercial a México**

La Misión comercial a México que tenía como objetivo promover las exportaciones. En dicha misión participaron las empresas Del Trópico, S. A. (empresa dedicada al procesamiento y exportación del cardamomo), Grupo Flotov (empresa dedicada al calzado); F&G Editores, (dedicada a la edición de libros de autores centroamericanos); Grupo Brilla, S. A. (empresa dedicada a los servicios profesionales en Consultoría Organizacional); Las Delicias de Guatemala, (empresa dedicada a la producción de dulces típicos); Procesadora de Alimentos Kris, S. A. (empresa que se encarga del procesamiento de algunos productos en polvo como refrescos y gelatinas en polvo y especias); e INFORSA (Industria Forestal, S. A., la cual se dedica a la producción de madera). Las empresas que concretaron negocios (exportaciones), según conocimientos de la Cámara fueron F & G Editores y Del Trópico, S. A. Dicha actividad se llevó a cabo del 26 al 29 de octubre de 2008.

✓ **Misión Comercial a Taiwán**

Las misiones comerciales que organizan AGEXPORT y las distintas cámaras de Guatemala para el comercio, también organizaron la Misión Comercial a Taiwán, la cual fue promovida por las partes organizadoras y se llevó a cabo del 6 al 17 de octubre de 2008, en las ciudades de Taipei, Taichung y Kaousiung, considerando que al mercado taiwanés le interesan los productos de madera, desechos metálicos, café, aceite de palma, de soya y de girasol, así como jade y joyas de todo tipo, participaron las empresas Las Mandarinas, S. A.; ASASAPNE, PRODEXGUA; Nueve Aguas, APSA; Manos Campesinas; SIGUANHA, S. A, y Productos Ya Está!. Estas misiones comerciales a Taiwán se realizan cada año desde el 2005. Principalmente los productos que se estaban promoviendo en esta misión eran el café, especias, aceite, cardamomo, mermeladas, galletas, snack (nachos con queso) y madera.

Entre los beneficios que obtuvieron los empresarios están que conocieran nuevas tecnologías, compra de maquinaria, compra de nuevos productos para producir en Guatemala, conocimiento de la competencia, compra de empaque para su producto y contactos para exportar.

✓ **Misión Comercial a República Dominicana**

La Misión Comercial a República Dominicana tenía como principal objetivo promover las exportaciones y facilitarle contactos a las empresas guatemaltecas participantes. Se llevó a cabo del 30 de marzo al 3 de abril de 2009, con el apoyo de Cámara de Industria de Guatemala, AGEXPORT, Cámara de Comercio, AMCHAM, FEPYME, Cámara Empresarial de Comercio y Servicios y Cooperantes Internacionales, donde participaron las empresas PROCINSA, GIBOR, S. A.; EXIMESA; Fábrica de Tejidos Iris; RETRO, S.A.; Génesis Partnership Co. S.A.; Cas de Guatemala; Rilling, S. A.; COMINTER; Fábrica de Productos Alimenticios Flores de Miriam, S. A.; ASAESA; Alimentos Ideal y Maderas El Carmen, concretando negocios las empresas Alimentos Ideal, Maderas El Carmen y COMINTER.

6.2.2.2. Ferias Internacionales

Al igual que en las Misiones Comerciales, en las Ferias Internacionales se busca que las empresas guatemaltecas socias puedan internacionalizarse por medio de la exportación directa, ya que hay una visión de país de que esto es positivo para apoyar al sector empresarial para que pueda fortalecerse.

La forma de organizar las Ferias Internacionales es que cada una de las misiones es liderada por una de las entidades guatemaltecas organizadoras, siempre con el apoyo del MINECO, quien aporta alguna cantidad para incentivar la participación de los empresarios, quienes pagan el resto de los costos. Se realizan contactos en el país destino con los potenciales clientes para los empresarios y una vez allá se realizan ruedas de negocios. Muchas empresas logran cerrar tratos y cuando regresan al país inician a exportar a sus clientes. Los empresarios pueden

hacer negocios a nivel internacional, con lo que se logra la internacionalización de las empresas, lo que trae mayor desarrollo para el país.

Se han realizado varios tipos de ferias, por ejemplo la Feria Internacional del Libro en donde se apoyó a la Gremial de Editores en la obtención de boletos aéreos para que participaran en la Feria Internacional del Libro en Guadalajara, México, durante el mes de noviembre de 2008.

También se organizó la Feria Internacional de Alimentos en Taiwán con el objetivo de lograr la participación de algunas empresas en dicho evento. Los productos participantes fueron: frutas y hortalizas frescas, alimentos procesados, congelados, deshidratado y dietéticos, jugos, concentrados, bebidas y licores.

Durante todo el año, la Cámara de Industria de Guatemala publica las diferentes ferias internacionales en su revista Industria y Negocios, con el objetivo de que sus socios puedan participar exponiendo sus productos o visitándolas para conocer nuevas tecnologías y nuevos productos.

6.2.2.3. Capacitación

Cámara de Industria de Guatemala consciente de la capacitación que debe tener un empresario para afrontar los desafíos que conlleva el comercio internacional, desarrollo varios programas para lograr este fin, y es así como durante el segundo semestre del año 2008, llevó a cabo el Diplomado "Herramientas del Comercio para la Exportación", convocando a empresarios que desean iniciar exportaciones, con el objetivo de proveer herramientas técnicas para aprovechar mejor los mercados internacionales. El Diplomado constó de módulos en los que se invitaba a un expositor experto en cada tema.

También con el apoyo del MINECO se le dio difusión a varios seminarios para que los empresarios interesados pudieran conocer los mercados de México, República Dominicana y Taiwán, entre otros.

Para que el empresario goce del apoyo que la Cámara de Industria brinda para la internacionalización de empresas, debe cancelar por el servicio que se le brinde, aunque se le dan precios preferenciales por ser socio de CIG, los cuales podrían ser desde US\$ 300.00 para poder participar⁷².

6.3. Cámara de Comercio

El objetivo de Cámara de Comercio de Guatemala, CCG, en apoyar a empresarios que desean internacionalizar su empresa, es fomentar el comercio y el crecimiento económico del país.

Fue fundada el 26 de febrero de 1894, pero tuvo que disolverse por razones políticas y gubernamentales. Un grupo de comerciantes logró abrirla nuevamente en 1921, hasta que en 1933 se le unió la Asociación de Industriales; convirtiéndose así en Cámara de Comercio e Industria de Guatemala.

Fue en 1960 cuando retoma su nombre inicial como Cámara de Comercio de Guatemala, y fue así como se generó el sentimiento de promover, desarrollar y defender la libertad de la empresa, como régimen político, social y económico necesario para propiciar el desarrollo del país.

Algunos Estatutos de Cámara de Comercio de Guatemala son:

- ✓ Reunir en su seno a todas aquellas personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que desarrollen en el país actividades comerciales o relacionadas con el comercio y la producción cualquiera que sea su capacidad económica.
- ✓ Promover la emisión, reforma, derogación o revocatoria de leyes, reglamentos, acuerdos, circulares y disposiciones de la autoridad cuando se estime

⁷² Claudia Barrios Morales de Rivera. Entrevista vía telefónica. Cámara de Industria de Guatemala, 3 de julio 2009.

conveniente para el incremento y defensa del comercio y de la economía nacional.

- ✓ Colaborar con los organismos del Estado para el debido cumplimiento de las leyes relacionadas con el comercio.

La Cámara de Comercio de Guatemala brinda a los empresarios la organización y difusión de ferias internacionales de toda índole, así como organizar viajes a países extranjeros con empresarios guatemaltecos que tengan interés en comercializar su producto en ese país. También sirven de enlace entre la oferta y la demanda a nivel internacional.

Además cuentan y promocionan Programas de Apoyo a las PYME para la Internacionalización de las mismas. Entre los Programas actuales están: Finpyme ExporPlus, cuyo objetivo es mejorar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas de Guatemala para competir en el extranjero. Aunque cuentan con los recursos muy escasos, se eficientan al máximo para poder atender a sus afiliados y cualquier persona interesada en el comercio en Guatemala de la mejor manera. Precisamente el tema que creen merece más apoyo o es más débil para llevar a cabo su trabajo en el tema de apoyo al empresario es el limitado presupuesto con el que cuenta la CCG.

Han desarrollado varias Misiones Comerciales las cuales han sido de gran éxito para los empresarios. Anualmente se realizan aproximadamente entre 7 a 10 Misiones Comerciales en las que además de la logística del evento, se coordinan Agendas Comerciales en las que se enlaza a un oferente con un demandante.

No cuentan con un dato exacto sobre el número de empresas que se atiende anualmente. Sin embargo, el número de empresas afiliadas es mayor a 8,000, y se reciben muchas consultas diariamente de empresas no afiliadas e internacionales⁷³.

⁷³ Gladys Teos. Entrevista personal. Cámara de Comercio de Guatemala, 24 de julio 2009.

6.4. Ministerio de Economía de Guatemala

De acuerdo a la visión del Ministerio de Economía, el objetivo de Guatemala en apoyar a empresarios que desean internacionalizar su empresa es la promoción de las exportaciones, dado que el sector exportador es uno de los principales generadores de empleo. El apoyo que el MINECO brinda es ofrecer la posibilidad de participar en varias visitas comerciales o ferias internacionales importantes a los principales mercados de exportación para dar a conocer los productos de Guatemala, a través del departamento de promoción de las exportaciones.

El país cuenta también con un grupo de oficinas comerciales en Miami, Nueva York, Los Ángeles y Washington, D. C., en los Estados Unidos y Alemania, México, República Dominicana y Canadá, las cuales están agrupadas en la organización que se conoce como PACIT. Además es importante considerar que el tema que requiere más apoyo es el de información sobre los mercados objetivos, compradores en el exterior, canales de distribución, transporte, etc. Todo lo que informe de la comercialización del producto en el extranjero. Sin embargo, “se ha tenido éxito en la diversificación de los productos de exportación y de los mercados de exportación de Guatemala”⁷⁴ disminuyendo sensiblemente las dependencias de productos como textiles, frutas, nueces comestibles, café, té y vegetales.

Generalmente las empresas que solicitan apoyo del Gobierno son pocas, el porcentaje es relativamente pequeño en cuanto a la totalidad de las empresas del país y la mayoría son pequeñas y medianas, alrededor de un 5%. Debido a que muchos empresarios deciden investigar por su propia cuenta, o bien hacerlo por medio de referencias de amigos que ya han internacionalizado a sus empresas o acuden a consultar páginas Web de países en donde piensan invertir.

En toda la Comunidad Internacional, hay varias instituciones u organizaciones que se dedican a la promoción de sus países, ya sea para percibir inversión

⁷⁴ Ricardo Gálvez. Entrevista vía internet. Ministerio de Economía de Guatemala, 17 de agosto 2009.

extranjera, o bien atraer turistas, lo cual a la larga se traduce en oportunidades de desarrollo. En el caso de Guatemala, entre los planes con los que cuenta el MINECO están la realización de seminarios de capacitación enfocados hacia los mercados de República Dominicana, España y Centro América: El Salvador y Honduras, en ocasión de las Misiones Comerciales que se han realizado hacia esos destinos, en donde se capacitan alrededor de 200 empresarios, estudiantes y público interesado en dichos mercados.

También realizan misiones comerciales, por ejemplo hacia los mercados de República Dominicana, España y El Salvador, en donde en el año 2009 han participado alrededor de 28 micro, pequeños y medianos empresarios, con el objetivo de posicionar sus productos en estos mercados y aprovechar las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales que se tienen vigentes con estos países. Dichas misiones comerciales forman parte de las acciones que en el marco del plan de trabajo consensuado en el Comité de Promoción del Comercio, integrado por el Ministerio de Economía y el sector privado, se han implementado.

6.5. Misiones Diplomáticas

Luego de haber revisado en capítulos anteriores los antecedentes de los servicios diplomáticos de Guatemala, el apoyo que algunas instituciones públicas brindan a empresarios guatemaltecos y la experiencia de algunas empresas, es necesario determinar la interrelación que tiene el servicio diplomático guatemalteco con los empresarios que desean internacionalizar sus empresas, así como identificar las debilidades y fortalezas de las misiones diplomáticas en el tema de promoción y fomento al sector empresarial en el exterior, pudiéndose constatar que se trabaja con los PACIT en la promoción de las relaciones comerciales y del turismo y se atiende los requerimientos de empresarios guatemaltecos interesados en hacer negocios con contrapartes en otros países y viceversa.

Los PACIT poseen bases de datos y cuando es necesario obtienen nueva información para suministrarla a los interesados. Generalmente son los encargados

de acompañar y asistir a los empresarios guatemaltecos que participan en las ferias comerciales internacionales de diverso tipo que tienen lugar en los países donde se encuentran establecidos, también proporcionan información, y hacen citas de negocios para los empresarios extranjeros que viajan a Guatemala, además de dar particular atención a las personas de negocios de países extranjeros que se interesan en hacer inversiones en Guatemala. PACIT organiza e invita a ejecutivos de agencias de turismo, que viajan a Guatemala para conocer el mercado turístico, invitados por el Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT⁷⁵.

Entre las primeras actividades que se realizan está proporcionar información del mercado, como precios de sus productos y requisitos, impuestos, aranceles o brindar contactos de compradores/socios. Asimismo, atender a empresas extranjeras que demandan productos guatemaltecos.

Otras actividades que realizan son más promocionales como:

- Organización de eventos que presentan la oferta exportable de Guatemala, presentación del clima de inversiones y eventos turísticos para incentivar el turismo.
- Realización de viajes de periodistas extranjeros a Guatemala para mejorar la imagen del país, así como viajes de tour operadores para que cierren negocios con tour operadores guatemaltecos.
- Asimismo apoyar a delegaciones de empresarios guatemaltecos que participan en ferias en otros países⁷⁶.

Con base a la información obtenida del trabajo que realizan las Embajadas de Guatemala en otros países, se puede determinar que la mayoría no tiene un dato exacto de las empresas que solicitan apoyo para internacionalizarse, en la mayoría de los casos son poco visitadas por personas guatemaltecas, por la poca información

⁷⁵ Gabriel Aguilera Peralta. Entrevista vía internet. Embajada de Guatemala en República Federal de Alemania, 29 de mayo 2009.

⁷⁶ Karin M. Beeck. Entrevista vía internet. Embajada de Guatemala en Berlín, Alemania, 3 de junio 2009.

que tiene a su disponibilidad. En las situaciones donde no se cuenta con la figura de Encargado Comercial, el Embajador delega las actividades comerciales a otro funcionario, permitiendo que no haya una especialización en el tema comercial para dar seguimiento a los asuntos que los guatemaltecos solicitan para fomentar el comercio exterior en las áreas que les corresponde, siendo esto una limitante, ya que tienen que encargarse de varias zonas geográficas, por ejemplo en el caso de Alemania, la Encargada Comercial coordina la parte de comercio exterior para toda Europa. A este problema se suma, los limitados recursos disponibles para cumplir con sus responsabilidades.

Al respecto, cabe hacer notar que los empresarios guatemaltecos no pagan por los servicios que le prestan las misiones diplomáticas, los cuales pueden ser desde el envío de documentos o sitios en los que el empresario puede encontrar la información deseada hasta proporcionarles bases de datos específicas de posibles clientes interesados en sus productos. Además, la misión diplomática realiza un seguimiento trimestral para establecer si las empresas guatemaltecas han realizado negocios con los contactos proporcionados y su monto, aunque al final las empresas en general no dan esta información, pues es confidencial. El negocio que realicen depende ya de ellos. Algunas pocas empresas brindan la retroalimentación a las Embajadas, pero en general no tienen un dato exacto y confiable.

Según información brindada por la Primer Secretario y Cónsul de la Embajada de Guatemala en Canadá, algunos empresarios no solicitan el servicio a las Misiones Diplomáticas debido a que su empresa no está en la disposición de dar cumplimiento a la serie de requisitos que los grandes mercados imponen y las restricciones algunas veces difíciles de solventar⁷⁷, ya que adicionalmente a las normas generales aduaneras, posee regulaciones específicas para la importación de cierto tipo de productos, por ejemplo si se desea exportar a Canadá productos frescos como frutas y vegetales, debe ser previamente autorizado por la Agencia

⁷⁷ Martha Aida Argueta. Entrevista vía internet. Embajada de Guatemala en Canadá, 21 de julio 2009.

Canadiense de Inspección de Alimentos. Las cajas o cajones en donde vengan empacadas las frutas y vegetales, deben ser identificados con el nombre del producto, cantidad, país de origen y el nombre y la dirección del empaquetador. Si la importación consta de un producto que se produce en Canadá, el importador debe indicar el grado y suministrar la información exigida por otros reglamentos que rigen la importación. Todas las importaciones deben satisfacer las exigencias canadienses con respecto a herbicidas y fungicidas.

Algunos empresarios no solicitan apoyo a las misiones diplomáticas debido a desconocimiento de las herramientas con que cuentan las misiones diplomáticas, y acuden a buscar la información por sus propios medios⁷⁸. A opinión propia esto se debe a otras razones, por ejemplo a la falta de coordinación que se tiene en las misiones donde no cuentan con un encargado del PACIT o por la poca información que el empresario podría encontrar en las misiones, o bien por el servicio que prestan AGEXPORT, Asociación de Gerentes de Guatemala, y por la modernización, ya que mucha información de las empresas cuentan con una página Web que permite a los interesados encontrar contactos, así como entidades interesadas en el comercio.

La expansión de empresas guatemaltecas en Italia es más difícil, ya que el mercado italiano es difícil de penetrar, por tener un sistema de impuestos bastante alto (entre 30 y 50% de las ganancias se van en impuestos) y contratar mano de obra es muy caro por los impuestos que el empresario tiene que pagar al seguro social y al fondo de pensión (entre el 35 y el 46% del salario bruto del empleado)⁷⁹. La Embajada de Guatemala en Italia considera que los estándares (producción, reciclaje, etiquetado, normas de higiene, ingredientes autorizados, colorantes, etc.) que tiene la Unión Europea difieren de los estándares que hay en Guatemala, lo cual es un aspecto que aleja a los empresarios guatemaltecos a internacionalizar su empresa en Italia.

⁷⁸ Néstor Monroy. Entrevista vía internet. Embajada de Guatemala en República Dominicana, 18de agosto 2009.

⁷⁹ Adelina Viteri. Entrevista vía internet. Embajada de Guatemala en Italia, 25de agosto 2009.

En el caso de Costa Rica⁸⁰, la afluencia de personas que solicitan apoyo disminuyó en el 2009 con relación a otros años, esto debido a que recientemente se estableció la Oficina Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) en Guatemala, adscrita a la Embajada de Costa Rica, con el objetivo de explorar las ventajas competitivas que se abren con el TLC entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana, además de orientar a los empresarios guatemaltecos que desean invertir en Costa Rica. Por tanto, se considera que por la relativa cercanía entre Guatemala y Costa Rica, en su mayoría los empresarios prefieren visitar directamente el mercado costarricense para evaluar posibilidades de negocio y en consecuencia, tomar decisiones de invertir o no en Costa Rica. Así funcionan nuestras misiones o representaciones diplomáticas y consulares de Guatemala, que a pesar de las limitantes mencionadas se esfuerzan por jugar o desempeñar su mejor papel, en beneficio del país.

⁸⁰ Carlos Ramiro Santiago Morales. Entrevista vía internet. Embajada de Guatemala en Costa Rica, 26 de agosto 2009.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La elaboración del presente trabajo ha tenido por objeto hacer énfasis en las estrategias que el sector empresarial ha adoptado con el fin de expandir sus mercados, así como determinar el tipo de apoyo que el servicio diplomático brinda. Es importante mencionar el factor que está suscitándose en las economías globales de la Comunidad Internacional, como lo es la internacionalización de empresas. Una de las consideraciones previas a las que se debe atender está constituida por el hecho de que los procesos de la internacionalización se han ido modificando con el curso de la historia, influidos por cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos. Estos últimos, han cobrado una gran importancia en los últimos cien años, ya que han contribuido grandemente a reducir las distancias existentes entre mercados, empresas y entre Estados.

Dado lo anterior y sin perder de vista los objetivos que los empresarios guatemaltecos se plantean, es importante la interrelación que se tenga con los servicios diplomáticos en el extranjero, lo cual les permite incursionar en otras economías; sin embargo, se considera que la falta de recursos económicos en las Embajadas y Consulados de Guatemala en otros países es un factor que impide el apoyo a los empresarios, ya que en algunos casos éstos tienen que cancelar por servicios extra, lo cual los desmotiva a continuar con el proceso; por lo tanto, las estrategias que el sector empresarial está llevando a cabo son múltiples; por ejemplo, el investigar por cuenta propia en otros países para internacionalizarse, debido a que piensan que de esta manera obtendrán mejores fuentes de información, lo que se evidencia en las reuniones que tienen algunos de ellos con amigos empresarios que ya están establecidos en otros países. Se considera que algunos empresarios no solicitan el servicio en el exterior porque encuentran poca información de utilidad, lo que es obvio debido a las dificultades o debilidades con las que cuentan las Embajadas para brindar el servicio que los empresarios esperan.

Una de las motivaciones de las empresas guatemaltecas para la internacionalización es la expansión regional, así como la búsqueda de cercanía de otros mercados. Por lo tanto, la expansión forma parte importante de la visión de la empresa, y por último, obedece a tratar de satisfacer solicitudes de compra recibidas en el extranjero, lo que obliga a la empresa a buscar apoyo y asesoramiento en el tema de comercio exterior. Debido a esto, el apoyo que las instituciones públicas en Guatemala brindan debe ser de suma importancia, ya que cuentan con personal capacitado y con experiencia en el tema de comercio internacional. Son los asignados a asesorar cada caso que se presente, no obstante, las fuentes a las que han acudido son sobre todo con las instituciones públicas; es decir, en el Ministerio de Economía, las Cámaras de Industria y Comercio o los PACIT, ya que la calidad de trabajo que el gobierno brinda en el tema de internacionalización de empresas se considera que ha valido la pena y es alentador para el sector empresarial ver que otras empresas como las que se desarrollaron en el presente trabajo estén creciendo internacionalmente, lo que demuestra que es posible por cualquier medio, privado o público alcanzar sus objetivos.

Las misiones diplomáticas guatemaltecas en otros países son una de las fuentes de información guatemalteca para muchas personas que viven en otros países, y se debería considerar un margen en el presupuesto asignado al Ministerio de Relaciones Exteriores destinado a estas actividades. No necesariamente se debe contar con un gran número de empleados en cada oficina, sino la calidad del trabajo que éstos pueden ofrecer es lo más importante. En tal sentido, debería de existir una persona que de seguimiento a las solicitudes que se les hace, pero que estén situadas en otras zonas estratégicas para el país y no sólo en los cuatro países en donde actualmente se encuentran. Una opción podría ser cobrar un porcentaje significativo a los empresarios por brindar algún servicio, esto de acuerdo a la capacidad de pago de la empresa, no obstante, esto se logrará únicamente cuando el país internamente cambie la visión a la población en general de la transparencia de la ejecución de sus actividades, para que los fondos que se perciban con estos servicios lleguen a sus destinos.

Se considera importante incentivar la creación de otras instituciones privadas y que apoyen la labor que realizan Cámara de Comercio, Cámara de Industria y AGEXPORT, ya que es el momento que Guatemala se internacionalice y se de a conocer a lo externo por las buenas empresas y sus productos, y que las instituciones que ya existen sean fortalecidas y trabajen bien coordinadas.

De acuerdo a experiencia de algunas Embajadas, consideran que es importante que los empresarios definan antes de aventurarse en otros países, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta su empresa para iniciar los trámites de internacionalización, lo cual permitirá a su fuente de información, sea Misiones Diplomáticas, instituciones del Gobierno o instituciones privadas, trabajar y asesorarlo debidamente, ya que han encontrado casos en los que los empresarios aún no tienen muy bien definido hasta donde quieren llegar con la expansión internacional de su empresa.

Una forma muy moderna para establecer comunicación entre el empresario y las instituciones guatemaltecas que pueden brindar asesoría al momento de internacionalizar su empresa es el correo electrónico, ya que es un medio que facilita la interrelación y el ahorro de tiempo y dinero por parte del empresario, por ejemplo con las Embajadas guatemaltecas en otros países. Por lo tanto, debe ser de suma importancia el actualizar direcciones electrónicas de las Embajadas para que esto no sea un inconveniente al momento de contactarlos, ya que se tuvo la experiencia para la elaboración de la presente investigación de contactar a las Embajadas a través de las direcciones electrónicas que contiene la página web del Ministerio de Relaciones Exteriores, pero en la mayoría de los casos las direcciones tenían error y nunca se logró la comunicación, a pesar de haberlas confirmado personalmente con el Ministerio.

El sector productivo guatemalteco podría beneficiarse de un trabajo en equipo y del diseño e implementación de un programa a largo plazo en el cual se identifiquen intereses y se tracen objetivos comunes para la internacionalización de

empresas. Este trabajo en equipo podría reducir los costos y facilitar el aprendizaje sobre cómo exportar, por ejemplo a la Unión Europea. Las acciones aisladas de empresarios tienden a ser más costosas y más difíciles de sostener en el largo plazo. Además, el sector exportado podría beneficiarse del establecimiento de empresas conjuntas o “joint ventures” con empresarios europeos. La ventaja de este tipo de asociación es que dota a la empresa de un socio europeo que atienda la gestión y el mercadeo de los productos en la UE, y que al mismo tiempo pueda hacer uso de los recursos y respaldos financieros y jurídicos que la UE pone a disposición del empresario europeo y/o de la empresa conjunta. La UE defiende los intereses comerciales de sus ciudadanos decididamente a través de acciones específicas de la Dirección General de Comercio de la Comisión Europea y en foros multilaterales como la Organización Mundial de Comercio (OMC).

BIBLIOGRAFÍA

- 7ª. Conferencia Mundial de Organizaciones de Promoción del Comercio, La Haya, Holanda, 13 y 14 de octubre de 2008.
- Acuerdo Gubernativo No. 178-2001, del Ministerio de Economía, para el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa en Guatemala.
- Bustelo, Francisco. *Historia económica. Introducción a la historia económica mundial*. 1994. España: Editorial Complutense.
- Cervecería Centroamericana, S. A. *Edición conmemorativa 1886-1986*. Impresión central de Empaques. Edición: Dr. Armando Castillo Samayoa.
- Cyert, R. y March J. A. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Daniels, John D., Radebaugh, Lee H. y Sullivan, Daniel P. (2004). "Negocios internacionales ambientes y operaciones". México: Pearson Educación. X Edición.
- Estefanía, Joaquín. (2002). *Hija, ¿qué es la globalización? La primera revolución del siglo XXI*. Madrid: Editorial Aguilar.
- Fuentes, Juan Luis y Rábade, Luis Arturo. (2008). *Estudio de la capacidad de crecimiento regional de las empresas centroamericanas, fortalezas, deficiencias y mejores prácticas*. Guatemala: Primera edición.
- Gutiérrez, Marilyn. (2009, junio). Empresas líderes en América Central y República Dominicana. *Revista Summa* No. 181, 13.
- Hirakuta, Célio y De Negri, Fernanda. (2004, abril). *Influencia del origen del capital*. Revista de la Cepal: Editado por Cepal,
- Johanson, Jan y Vahlne Jan-Erik. *The Internationalization Process of the Firm – Four Swedish Cases*. Journal of International Business Studies 8 No. 1.
- Johanson, Jan y Wiedersheim-Paul, F. *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. Journal of Management Studies.
- Krugman, Paul R. Krugman, (2006 Barcelona, España). "Introducción a la economía". Editorial Reverté, S. A.

- López Morales, Gladys Alejandra. (2007). Tesis “*Cervecería Centroamericana, S. A.: Un legado de fe*”. Guatemala: Universidad del Istmo.
- López Yumán, Fredy y Pellicer, Liliana. (2004). Artículo DFondo. “*Sabor Chapín en el Mundo*”. Revista D, Prensa Libre.
- Martínez Villavicencio, José. (2006). “*Factores críticos para el desempeño exportador de las pymes*”, Revista TEC Empresarial Vol.1 Ed.1.
- Melin, Leif. (2007). “*Internationalization as a Strategy Process*. Strategic Management Journal, Volume 13, Edición S2.
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala. (1980). *Información sobre el Ministerio de Relaciones Exteriores de Guatemala*. Guatemala: Autor.
- Monzón García, Samuel Alfredo. (2003). *Introducción al proceso de la investigación científica*. Guatemala: Editorial Oscar de León Palacios, Colección Fundamentos.
- Naciones Unidas. (1995). *Anuario de la comisión de las Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional*. Autor.
- Perrot-Minnot, Sébastien. (2006, octubre). Legado industrial. *Revista D*. No. 121, 18.
- Pierre Sigué, Simon y Rebolledo, Claudia. (2003). *La franquicia en Colombia*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Porter, Michael. (1995). *Competitividad en Centro América*. San José de Costa Rica: INCAE.
- Raymond Vernon. (1968). *International Investment and International Trade in the Product Life Cycle*. Quarterly Journal of Economics.
- Rojas Soriano, Raúl. (1996). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Edición 18, Plaza y Valdes.
- Subercaseaux, Bernardo. (2002). *Nación y cultura en América Latina. Diversidad cultural y globalización*. Santiago: Editorial LOM.
- Taracena Arriola, Arturo. (207, junio). *Esbozo de las relaciones entre Francia y Guatemala (1823-1954)*. Boletín AFEHC N°30.
- Tonge, Jane. (2001). *A Review of Small Business Literature. Defining The Small Business*. Centre for Corporate and Public Affairs, Manchester

Metropolitan Business School, Manchester: Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series.

- UNCTAD. (2005, diciembre). *Reunión de Expertos en el aumento de la capacidad de producción de las empresas de los países en desarrollo mediante la internacionalización*. Ginebra.
- Velo de Antelo, J., Embajador-Director de la Escuela Diplomática en Acto de Clausura y entrega de despachos por S.M. el Rey a su LIV promoción, Madrid, 12 de junio de 2000.
- Villarreal Lariaga, Oskar. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales Vascas*. Bilbao.
- Wells, Louis T. (1968, Julio). *A Product Life Cycle for International Trade?* Journal of Marketing 32, No. 3.

Entrevistas

- Aguilera Peralta, Gabriel, Embajador de Guatemala ante la República Federal de Alemania.
- Argueta, Martha Aida, Primer Secretario y Cónsul, Embajada de Guatemala en Canadá.
- Barrios Morales de Rivera, Claudia, Gerente de Administración de Tratados, Departamento de Comercio Exterior, Cámara de Industria de Guatemala.
- Beeck, Karin M., Agregada Comercial Delegada de Turismo, Embajada de Guatemala en Berlin.
- Caballeros, Carla, Directora Ejecutiva de la Cámara del Agro de Guatemala (Camagro).
- Cerezo, German, Asesor Comercial, AGEXPORT.
- Gálvez, Ricardo, Director de Análisis Económico del Ministerio de Economía de Guatemala.
- Gutiérrez, Juan José, Presidente Ejecutivo, Pollo Campero.
- Monroy, Néstor, Agregado Comercial, Embajada de Guatemala en República Dominicana.

- Muralles (de), Maura, Coordinadora del Centro de Información y Exponnegocios y Referencia de la OMC en Guatemala.
- Obregón, Ana Miriam, Gerente de Marca Cementos Progreso.
- Rosales, María Olga, Jefa Institucional de Comunicación de Cementos Progreso.
- Santiago Morales, Carlos Ramiro. Embajador de Guatemala en Costa Rica.
- Shepherd, Jimmie, Jefe de Exportaciones, Cervecería Centroamericana, S. A.
- Teos, Gladys, Asesora de Comercio Internacional, Cámara de Comercio de Guatemala.
- Viteri, Adelina, Agregado Comercial de la Embajada de Guatemala en Italia.

Consultas en línea

[www.swissinfo.ch/spa/portada/Suiza apoya la internacionalizacion de sus PYME.html?siteSect=105&sid= 5696211&cKey=1113891966000&ty=st](http://www.swissinfo.ch/spa/portada/Suiza_apoya_la_internacionalizacion_de_sus_PYME.html?siteSect=105&sid=5696211&cKey=1113891966000&ty=st), consultado el 11 de abril 2009.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n Industrial#El comercio internacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_Industrial#El_comercio_internacional), consultado el 5 de mayo 2009.

<http://www.edtusacorp.com/en/>, consultado el 10 de mayo 2009.

http://www.cementosprogreso.com/main.php?id_area=58, consultado el 10 de mayo 2009.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Monopolio>, consultado el 13 de mayo 2009.

<http://www.prensalibre.com/pl/2006/agosto/04/148550.html>, consultado el 13 de mayo 2009.

<http://www.infomipyme.com/Main.ASP?T=P&P=2179>, consultado el 14 de mayo 2009.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato de Franquicia](http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato_de_Franquicia), consultado el 27 de mayo 2009.

www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Registro/SatEindividual.htm, consultado el 7 de julio 2009.

<http://espanol.doingbusiness.org/CustomQuery/ViewCustomReport.aspx>, consultado el 7 de julio 2009.

<http://www.radiolaprimerisima.com/noticias/resumen/25665>, consultado el 13 de julio 2009.

<http://www.export.com.gt/Portal/Home.aspx?tabid=2013>, consultado el 15 de julio 2009.

<http://www.economia48.com/spa/d/monopolio/monopolio.htm>, consultado el 12 de agosto 2009.

<http://www.eldiarioexterior.com/imagenes%5Cfotosdeldia%5CQu%C3%A9%20es%20el%20libre%20comercio.pdf>, consultado el 14 de agosto 2009.

<http://www.industriaguatemala.com/cig.php?file=cig/nuestraentidad/historia.html>, consultado el 15 de agosto 2009.

<http://www.peribanezasesores.com/>, consultado el 19 de septiembre 2009.

http://www.articulosinformativos.com.mx/Concepto_de_Ciclo_De_Vida_Del_Producto_Distrito_Federal-r1023800-Distrito_Federal.html; consultado el 26 de septiembre 2009.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

ANEXOS



ANEXO 1

La presente boleta se envía con el objeto de obtener información sobre el apoyo que el servicio diplomático de Guatemala brinda a los empresarios para internacionalizar sus empresas en otros países. Los datos recabados serán de tipo confidencial y se utilizarán para enriquecer la tesis propuesta por la autora, denominada: “Análisis de la Interrelación del Accionar Empresarial con Servicios Diplomáticos para la Internacionalización de Empresas. Período 2000-2009” para la Licenciatura en Relaciones Internacionales.

1. ¿Qué ventajas ha significado para su empresa internacionalizarse?
2. ¿Cuál fue el mecanismo que más le fue efectivo para internacionalizarse?
3. ¿Cuáles son los principales obstáculos que en Guatemala encuentra una empresa para internacionalizar sus productos?
4. ¿Cuáles son los principales obstáculos que en otros países encuentra una empresa guatemalteca para internacionalizar sus productos?
5. ¿En los trámites ha recibido usted apoyo en las Misiones Diplomáticas?
6. ¿Recibió oportunamente la información que solicitó?
7. ¿En qué país tuvo más éxito en apoyo consular o diplomático?
8. ¿Qué tan importantes son las Misiones Diplomáticas en apoyo a la internacionalización de empresas?

Indira Gloria Martínez Ruano
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Carné No. 9918197
Edificio M-5
Ciudad Universitaria, zona 12
Escuela de Ciencia Política
Oficina de Metodología



Resumen de respuestas Anexo 1

La mayoría de empresarios entrevistados manifestaron que lo que los ha motivado a internacionalizarse es para ampliar mercado y solventar la crisis económica por la que atraviesa el país, a través de la ampliación de la base de clientes.

Entre los obstáculos que encontraron en el proceso están las tarifas de transporte internacional, poco conocimiento de las regulaciones en terceros mercados y la tramitología de documentos.

Algunos empresarios entrevistados indicaron que solicitaron ayuda a los PACIT, quienes cuentan con personas expertas y cuentan con los contactos para dar apoyo, o para orientar al exportador en las gestiones a realizar. Aunque otros se han basado en aprovechar los acuerdos comerciales que se tienen en la región centroamericana y han calificado el apoyo de las instituciones guatemaltecas que brindan apoyo a los exportadores como buena.

Indira Gloria Martínez Ruano
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Carné No. 9918197
Edificio M-5
Ciudad Universitaria, zona 12
Escuela de Ciencia Política
Oficina de Metodología



ANEXO 2

La presente boleta se envía con el objeto de obtener información sobre el apoyo que el servicio diplomático de Guatemala brinda a los empresarios para internacionalizar sus empresas en otros países. Los datos recabados serán de tipo confidencial y se utilizarán para enriquecer la tesis propuesta por la autora, denominada: "Análisis de la Interrelación del Accionar Empresarial con Servicios Diplomáticos para la Internacionalización de Empresas. Período 2000-2009" para la Licenciatura en Relaciones Internacionales.

1. ¿Cuál es el objetivo de Guatemala en apoyar a empresarios que desean internacionalizar su empresa?
2. ¿Cuál es el tipo de apoyo que ustedes brindan a los empresarios en este tema?
3. ¿El Empresario paga por alguno de los servicios que ustedes ofrecen?
4. ¿Tienen los recursos suficientes para atender las necesidades de los empresarios?
5. ¿Cuál es el tema que ustedes creen merece más apoyo o es más débil para llevar a cabo su trabajo en el tema de apoyo al empresario?
6. ¿En qué tema han tenido más éxito?
7. ¿Qué porcentaje de empresas han sido beneficiadas con su apoyo anualmente?

Indira Gloria Martínez Ruano
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Carné No. 9918197
Edificio M-5
Ciudad Universitaria, zona 12
Escuela de Ciencia Política
Oficina de Metodología



Resumen de respuestas Anexo 2

La mayoría de instituciones entrevistadas informó que el número de empresarios que solicita sus servicios al año es grande, debido a que son la fuente principal de información en el país y el nexo entre misiones comerciales, ferias internacionales, de Guatemala con otros países.

Aducen que algunos empresarios no solicitan su apoyo ya que prefieren utilizar sus propios medios, como por ejemplo viajar al país en el que tienen interés de hacer negocios, consultar otras fuentes de información (páginas Web de otros países, recomendaciones de amigos, etc.).

Las dificultades que han encontrado en brindar el servicio es por la falta de recursos económicos con los que cuentan, aunque en el tema específico de participación en misiones comerciales sí cobran al empresario una cuota por participación, es mínima comparada a la que debería pagar si lo hace por sus propios medios.

Cuentan con una base de contactos actualizada, la cual es alimentada por algunas misiones diplomáticas que envían la información.

Indira Gloria Martínez Ruano
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Carné No. 9918197
Edificio M-5
Ciudad Universitaria, zona 12
Escuela de Ciencia Política
Oficina de Metodología

**ANEXO 3**

La presente boleta se envía con el objeto de obtener información sobre el apoyo que el servicio diplomático de Guatemala brinda a los empresarios para internacionalizar sus empresas en otros países. Los datos recabados serán de tipo confidencial y se utilizarán para enriquecer la tesis propuesta por la autora, denominada: "Análisis de la Interrelación del Accionar Empresarial con Servicios Diplomáticos para la Internacionalización de Empresas. Período 2000-2009" para la Licenciatura en Relaciones Internacionales.

1. ¿Qué porcentaje de empresas guatemaltecas interesadas en internacionalizarse solicitan sus servicios al año?
2. ¿Cómo miden ese porcentaje?
3. ¿Por qué algunos empresarios no solicitan el servicio?
4. ¿Cuáles han sido las dificultades o debilidades para brindar el servicio que los empresarios esperan?
5. ¿Qué tipo de servicios le prestan a los empresarios guatemaltecos que lo solicitan?
6. ¿Los empresarios pagan por alguno de estos servicios y qué cantidades?

Indira Gloria Martínez Ruano
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Carné No. 9918197
Edificio M-5
Ciudad Universitaria, zona 12
Escuela de Ciencia Política
Oficina de Metodología



7. ¿Cuáles son las primeras actividades que realiza la persona encargada de atender este tipo de consultas?

8. ¿Cuentan con una base de contactos para proveerle al empresario guatemalteco o referirle con ellos?

SI

NO

Si la respuesta anterior es sí, ¿dónde se encuentra esa base de datos?

9. ¿De qué manera se le da la inducción o información necesaria al empresario guatemalteco sobre el país en el que desea invertir?

10. ¿Cuántas empresas que hayan realizado los procedimientos sugeridos por ustedes han logrado la internacionalización de su empresa?

1 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20 más de 21

11. Nombre de empresas que han logrado internacionalizarse gracias a su apoyo:

12. ¿A qué sector pertenecen estas empresas, ejemplo: textil, alimentos, etc.?

Indira Gloria Martínez Ruano
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Carné No. 9918197
Edificio M-5
Ciudad Universitaria, zona 12
Escuela de Ciencia Política
Oficina de Metodología



Resumen de respuestas Anexo 3

De acuerdo a la información recabada por parte de las Embajadas y Consulados de Guatemala en otros países, la mayoría indicó que el objetivo de Guatemala en apoyar a los empresarios que desean internacionalizar sus empresas se debe a que es un crecimiento de la economía.

El tipo de apoyo que las misiones diplomáticas de Guatemala brindan, en general informaron que puede ser desde arreglar una agenda con empresarios guatemaltecos y contactos en otros países, hasta la organización de misiones comerciales, servicios por los cuales el empresario no cancela ninguna cantidad.

Todas las misiones diplomáticas entrevistadas indicaron que no cuentan con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo sus atribuciones y que sin embargo, se hace lo que está a su alcance para colaborar.

El número de empresas beneficiada anualmente por las misiones diplomáticas es extremadamente pequeño en algunos países, dado que son de poco interés estratégico para los empresarios. Mientras que en otros debido a la cercanía geográfica con Guatemala el número es considerablemente mayor.

Indira Gloria Martínez Ruano
Licenciatura en Relaciones Internacionales
Carné No. 9918197
Edificio M-5
Ciudad Universitaria, zona 12
Escuela de Ciencia Política
Oficina de Metodología