



**III CICLO EMPRESARIAL**  
**RETOS INSTITUCIONALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN HACIA**  
**PAÍSES EN DESARROLLO**

**COOPERACIÓN Y COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN LA**  
**INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO:**  
**¿ES LA COEVOLUCIÓN POSIBLE?**

Antonia Mercedes García Cabrera

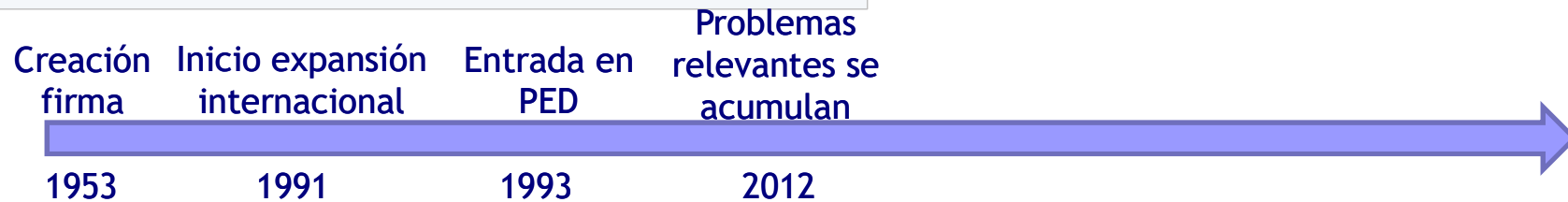
Las Palmas de Gran Canaria  
Octubre 2014

## ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

- ✧ **Internacionalización hacia economías en desarrollo: dos miradas**
  - ✧ **Pros y contras de las condiciones locales para la inversión foránea**
  - ✧ **Pros y contras de la inversión foránea para el desarrollo local**
- ✧ **La coevolución local-foráneo: ¿es posible?**
- ✧ **Mirando hacia el futuro**

## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Hotel & Resorts en economía en desarrollo



#### Denuncia de la cadena hotelera:

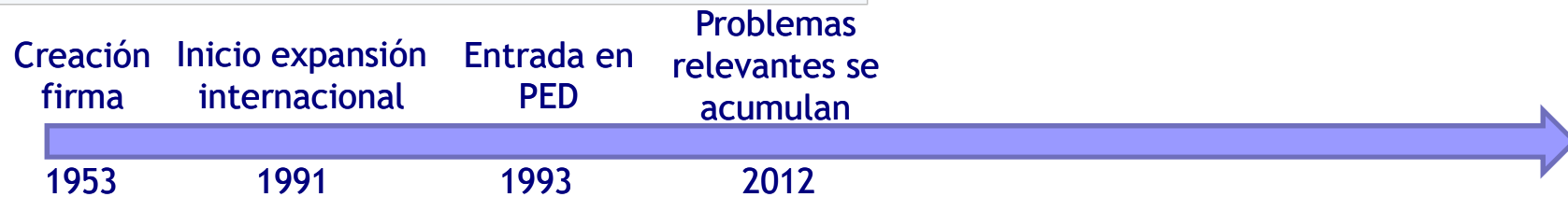
- Dificultades para la devolución del IVA
- Creciente deuda del gobierno con la cadena
- Dificultades económicas de la cadena para desarrollar con normalidad su actividad en el país

#### Actuación del gobierno:

- Dilatar la resolución del problema.
- Retardo en respuestas para conceder reuniones.
- Cancelaciones de reuniones tras traslado internacional de directivos de la cadena para negociar.

## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Hotel & Resorts en economía en desarrollo



#### Hotel & Resorts:

Recurre a los representantes institucionales de su país para que medien en el conflicto

#### Respuesta autoridades locales:

Dilatar el problema, evitar reuniones en las que tratar el tema de la devolución del IVA



## ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

- ✧ Internacionalización hacia economías en desarrollo:  
dos miradas
  - ✧ **Pros y contras de las condiciones locales para la inversión foránea**
  - ✧ Pros y contras de la inversión foránea para el desarrollo local
- ✧ La coevolución local-foráneo: ¿es posible?
- ✧ Mirando hacia el futuro

## PROS Y CONTRAS DE LAS CONDICIONES LOCALES PARA LA INVERSIÓN FORÁNEA

### Los contras

Elevada incertidumbre por legislación insuficiente e inestable (falta de garantías, comisiones vs. corrupción)

Infraestructuras poco desarrolladas (transportes, agua, sanidad, TIC, etc.)

Bajo nivel de cualificación y renta (pobreza)

Bajo desarrollo de empresas locales



## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Coca Cola en la India



HEMEROTECA > 09/08/2003 >

Según un informe del Centro de Ciencias y Medio Ambiente (CSE, en sus siglas en inglés), pruebas de laboratorio confirmaron la presencia de cuatro elementos tóxicos (lindane, DDT, malathion y clorpirifos) en los envases de los refrescos que se venden en la India.

Por el contrario, agregó, estos productos nocivos para la salud no aparecen en las bebidas procedentes de Estados Unidos y Europa.

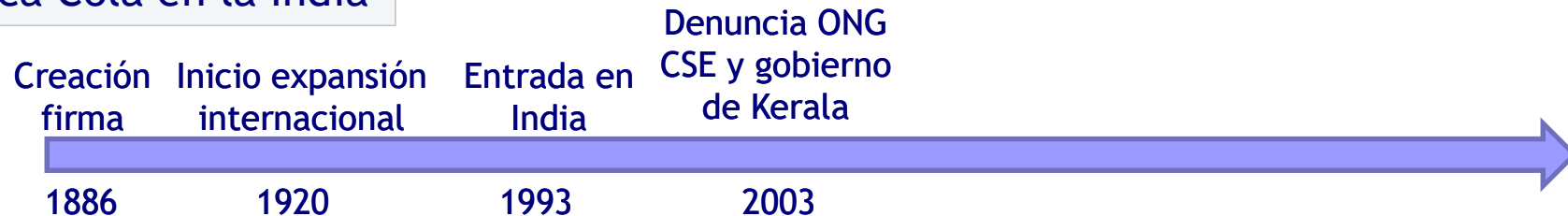


### Actuación del gobierno y respuesta de sociedad civil:

- Un tribunal de la India ordena al Gobierno federal **investigar** si los refrescos de Coca-Cola llevan pesticidas.
- Varios gobiernos locales de varios estados dictan que se detenga la venta.
- **Manifestaciones** en todo el país.

## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Coca Cola en la India



#### Medidas adoptadas:

- Ruedas de prensa defendiendo la calidad del producto.
- Campañas publicitarias.
- Demanda a los establecimientos que dejen de vender sus productos.
- Solicitar un contraanálisis.



बेस्ट डिटर्जन्ट, बेहतरीन किट-नाशक ।

#### Respuesta autoridades nacionales:

Coca-Cola no ha violado ninguna ley nacional.

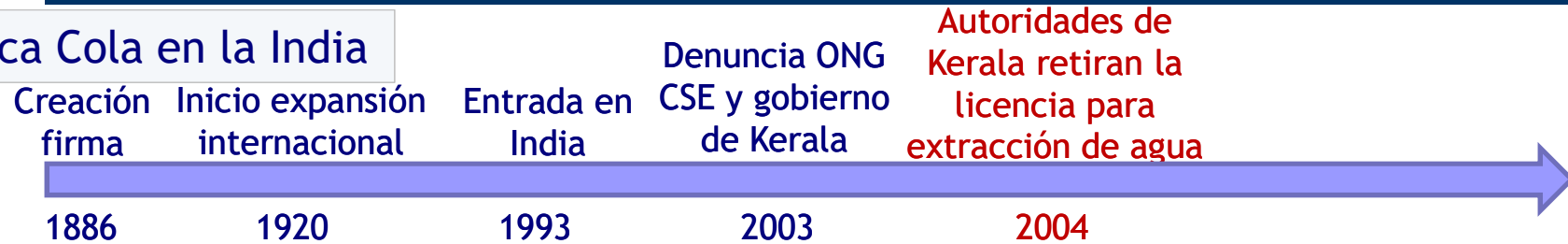
El gobierno tendrá lista **una nueva ley para principios de 2004.**

**Lema campañas: "No hay nada más seguro en toda la India que beber un vaso de Coca Cola"**



## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Coca Cola en la India



### India -- Perumatty Grama Panchayat vs State of Kerala (2003.12.16) (Coca-Cola groundwater exploitation case)

12/16/2003

IN THE HIGH COURT OF KERALA  
 AT ERNAKULAM

W.P.(C) No. 34292 of 2003.

Dated this the 16th December, 2003.

"As the excessive exploitation of ground water by the Coca-Cola Company in Plachimada is causing acute drinking water scarcity in Perumatty Panchayat and nearby places, it is resolved in public interest not to renew the licence of the said Company. It is also resolved to inform about this decision to the Hon'ble Chief Minister of Kerala and the Hon'ble Minister for Industries, Kerala".



## ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

- ✧ Internacionalización hacia economías en desarrollo:  
dos miradas
  - ✧ **Pros y contras de las condiciones locales para la inversión foránea**
  - ✧ Pros y contras de la inversión foránea para el desarrollo local
- ✧ La coevolución local-foráneo: ¿es posible?
- ✧ Mirando hacia el futuro

## PROS Y CONTRAS DE LAS CONDICIONES LOCALES PARA LA INVERSIÓN FORÁNEA

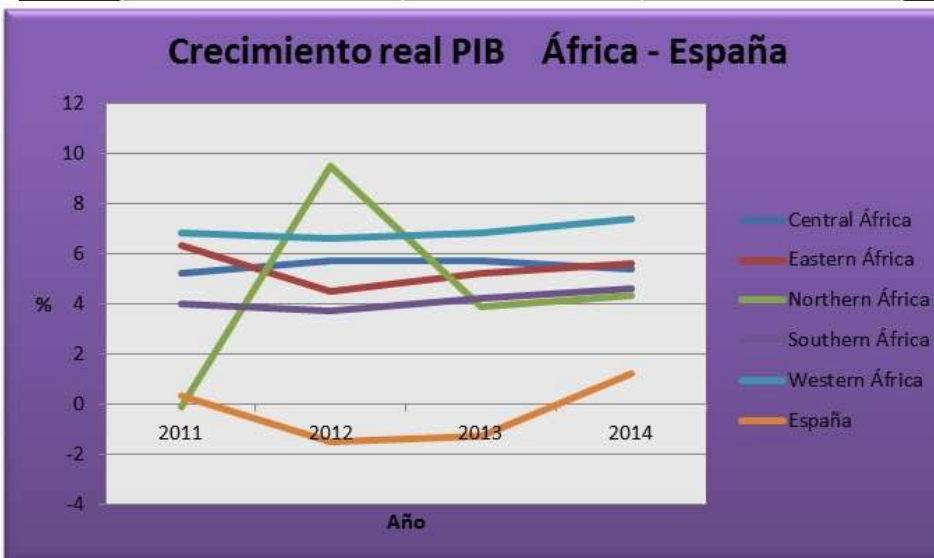
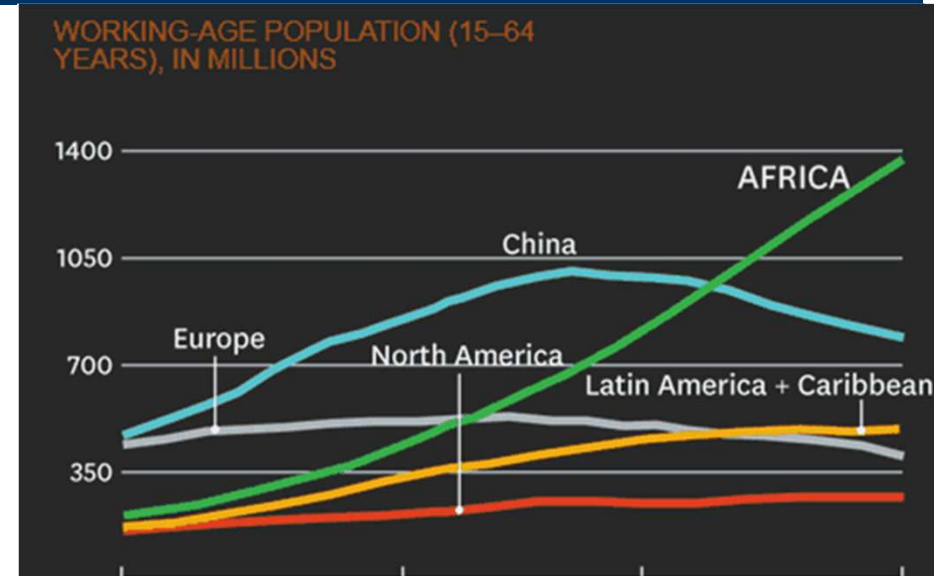
### Los Pros

Oportunidades de mercado basadas en:

- Crecimiento de la demanda (clases medias).
- Baja competencia local.
- Ganancias del primer entrante.
- Existencia de recursos naturales (turísticos, extractivos, etc.).
- Fondos de ayuda al desarrollo.

Oportunidades empresariales basadas en marcos legislativos insuficientemente desarrollados

**LOS MERCADOS EN DESARROLLO SON AMPLIAMENTE DESEADOS POR LAS EMPRESAS DE ECONOMÍAS MÁS AVANZADAS**



## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Planteamiento empresarial

Discrecionalidad para decidir y capacidad para movilizar los recursos propios al objeto de **cambiar el entorno**



### Condiciones favorables en el entorno

Pobreza, bajo grado de desarrollo económico e institucional, crisis política.

Alta necesidad, bajas garantías jurídicas, sistema judicial ineficiente...

**Mayor flexibilidad.**

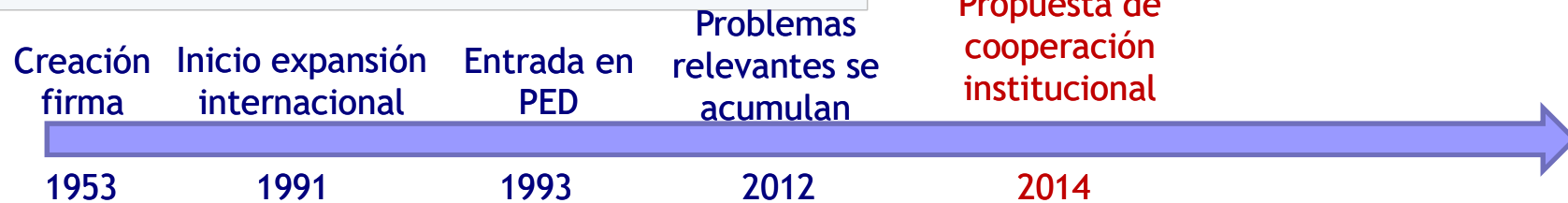
### Condiciones favorables de la empresa

Acceso recursos que abundan en economías desarrolladas (información, conocimiento, oportunidades de negocio).

**Poder, capacidad de influencia sobre el entorno.**

## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Hotel & Resorts en economía en desarrollo



#### Hotel & Resorts:

Propone la inversión de los fondos del IVA retenidos en mejora de las infraestructuras del país, en zonas de interés para la empresa.

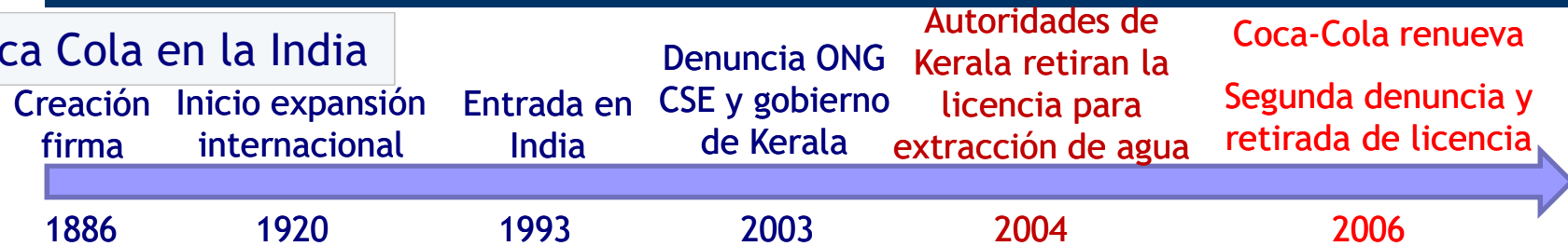
Búsqueda de cooperación y beneficio mutuo en la inversión de los fondos retenidos y no devueltos del IVA.

#### Respuesta gubernamental:

Hotel & Resorts quiere hacer una injerencia en la toma de decisiones políticas y en el establecimiento de prioridades en el país, inadmisibles para cualquier gobierno nacional.

## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO

### Coca Cola en la India



#### Actuación de la empresa:

Presión al gobierno Indio para que se retiren sanciones... Instancias superiores revocan la decisión de Kerala y devuelven la licencia a Coca-Cola.

#### Resultados en India:

- Caída de ventas tras los informes: 40% (hasta dos semanas posteriores).
- Caída anual de ventas: 15% (frente a incrementos previos de 25-35%).
- Caída de confianza del consumidor.
- Caída de reputación de la marca.

**N**ación.cl



[Inicio](#) | [País](#) | [Blog&Opinión](#) | [Reportajes](#) | [Mundo](#) | [Economía](#) | [Regiones](#) | [Tecnología](#) | [Entretenimiento](#) | [Vida](#)

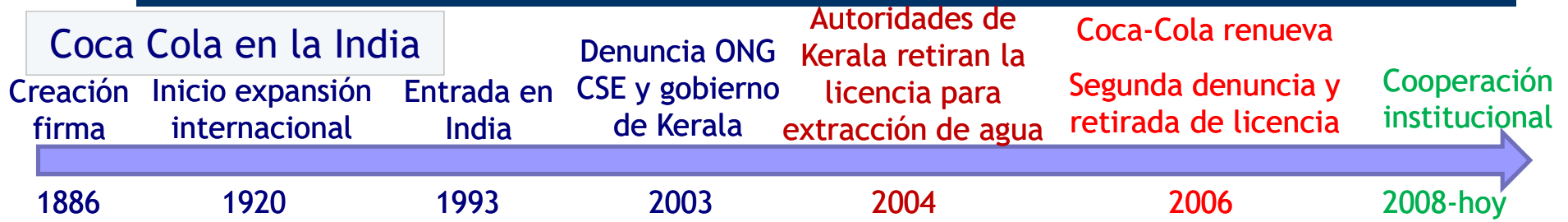
Inicio  
 02/03/2006 | ENVIAR | IMPRIMIR

**INDIA: ENCUENTRAN PESTICIDAS EN BOTELLAS DE COCA-COLA Y PEPSI**

#### Resultados en USA:

- Suspensión de la venta de Coca-Cola en los Campus de 10 Universidades.

## INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO



The company had not adequately handled this controversy...  
 The local communities' perception of our operation matters....  
 For our company, having goodwill in the community is an important thing  
 (año 2008)



Jeff Seabright (Coca-Cola's vice president of environment and water resources)

- Objetivos:**
- Actividad industrial a "coste cero" en uso de agua: logrado en 2012.
  - Reciclado seguro para uso agrícola de agua residual de su industria: 96% logrado en 2011.

## ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

- ✧ **Internacionalización hacia economías en desarrollo: dos miradas**
  - ✧ **Pros y contras de las condiciones locales para la inversión foránea**
  - ✧ **Pros y contras de la inversión foránea para el desarrollo local**
- ✧ **La coevolución local-foráneo: ¿es posible?**
- ✧ **Mirando hacia el futuro**



## PROS Y CONTRAS DE LA INVERSIÓN FORÁNEA PARA EL DESARROLLO LOCAL

| Los Pros   | Los contras  |
|--|--|
| Generación de empleo y crecimiento económico                       | Deterioro en medio ambiente  |
| Transferencia de tecnología e innovación: conocimiento empresarial | Pérdida de soberanía política frente al poder económico de las empresas foráneas |
| Mejora de la formación de capital humano                           | Debilitación de la incipiente industria local frente a inversión extranjera      |

**LA INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA ES AMPLIAMENTE DESEADA... PERO solo debe esperarse beneficios de ella si el país receptor dispone de un nivel básico de desarrollo**

## ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

- ✧ **Internacionalización hacia economías en desarrollo: dos miradas**
  - ✧ **Pros y contras de las condiciones locales para la inversión foránea**
  - ✧ **Pros y contras de la inversión foránea para el desarrollo local**
- ✧ **La coevolución local-foráneo: ¿es posible?**
- ✧ **Mirando hacia el futuro**

## LA COEVOLUCIÓN LOCAL-FORÁNEO: ¿ES POSIBLE?

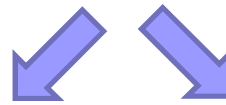
### Coevolución

Influencia recíproca entre actores locales y empresas foráneas

¿Cooperación vs. Competencia institucional?

#### Coevolución positiva (convergencia local-foráneo)

Entorno competitivo más adecuado  
para la empresa y próspero para  
comunidad



#### Coevolución negativa (divergencia local-foráneo)

Entorno competitivo más complejo para  
la empresa y/o más desfavorable para la  
comunidad

## ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

- ✧ **Internacionalización hacia economías en desarrollo: dos miradas**
  - ✧ **Pros y contras de las condiciones locales para la inversión foránea**
  - ✧ **Pros y contras de la inversión foránea para el desarrollo local**
- ✧ **La coevolución local-foráneo: ¿es posible?**
- ✧ **Mirando hacia el futuro**

## MIRANDO HACIA EL FUTURO: RECOMENDACIONES DE LA OCDE

### **Corresponde a los gobiernos locales:**

- ✓ Reforzar las estructuras legislativa y judicial para facilitar el desarrollo de garantías para ambas partes (reducir la inseguridad).
- ✓ Implantar medidas de buen gobierno tales como de lucha contra la corrupción, protección de la propiedad, el desarrollo empresarial local, etc.

### **Corresponde a los inversores externos:**

- ✓ Adoptar conductas corporativas responsables.
- ✓ Adoptar medidas de compromiso voluntario en materia de cooperación.



CASA ÁFRICA



**III CICLO EMPRESARIAL**  
**RETOS INSTITUCIONALES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN HACIA**  
**PAÍSES EN DESARROLLO**

**COOPERACIÓN Y COMPETENCIA INSTITUCIONAL EN LA**  
**INTERNACIONALIZACIÓN HACIA ECONOMÍAS EN DESARROLLO:**  
**¿ES LA COEVOLUCIÓN POSIBLE?**

Antonia Mercedes García Cabrera

Las Palmas de Gran Canaria,  
Octubre 2014