



Harvard Business Review
América Latina

El nuevo desorden mundial

por Nicolas Checa, John Maguire y Jonathan Barney

Agosto 2003

Reimpresión R0308E-E

Durante la mayor parte de los años 90, la política exterior de Estados Unidos consistió en hacer del mundo un lugar seguro para los negocios.

¿Qué ocurrirá ahora que el foco cambió a la seguridad nacional?

El nuevo desorden mundial

por Nicolas Checa, John Maguire y Jonathan Barney

El 1 de enero de 1995, en una muy publicitada ceremonia realizada en Ginebra, representantes de 76 países suscribieron la carta de la Organización Mundial del Comercio (OMC). El acontecimiento tardó más de medio siglo en producirse. La OMC fue el último de los hijos de Bretton Woods en alcanzar la madurez. Sus organizaciones hermanas –el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial– fueron creadas en los años 40 y 50. Pero la OMC fue durante años clasificada como parte de un acuerdo comercial temporal. Su aparición final como cuerpo supranacional dotado de todas las facultades parecía reflejar el triunfo de lo que el primer presidente Bush describió como “el nuevo orden mundial”.

En gran medida, este orden se fundamentaba en dos supuestos: primero, que una economía sana y un sistema financiero robusto conducen a la estabilidad política, y segundo, que los países que hacen negocios entre sí no pelean entre sí. La primera prioridad de la política exterior de Estados Unidos estaba clara: alentar a los antiguos países comunistas de Europa y a los

países en vías de desarrollo de América Latina, Asia y África a adoptar políticas favorables a los negocios. El capital privado podría entonces fluir del mundo desarrollado hacia esos países, generando crecimiento económico y empleo. El argumento señalaba que cuando la empresa privada se asentara, los rencores, resentimientos y hostilidades tradicionales desaparecerían. Como se solía decir, dos países que tienen McDonald’s nunca se han hecho la guerra entre sí.

Esta política fue respaldada con mucho dinero en la forma de ayuda directa, préstamos de instituciones multilaterales como el FMI y un mercado líquido para que los gobiernos emitieran bonos a inversionistas del sector privado internacional. Tal vez el momento más álgido de esta política fue el rescate financiero de México, liderado por EE.UU. tras el llamado Tequilazo en 1994. EE.UU. y otros países desarrollados estaban transmitiendo un mensaje: realicen reformas económicas y estaremos listos para rescatarlos si su economía se mete en problemas.

Este camino de reformas, muchas veces llamado el

Consenso de Washington, comprendía disciplina fiscal, liberalización del comercio, privatización, desregulación y expansión de los derechos de propiedad por medio de reformas legales. Los promotores de estas reformas esperaban que, con los cambios, los países en vías de desarrollo se volvieran más atractivos para la inversión extranjera y se integraran más aún a una red económica global competitiva, pero pacífica. En su versión más extrema, la idea era que estos países pasarían a formar parte de una economía liberal y abierta al mundo que promovería valores occidentales como la democracia.

Durante gran parte de los años 90, los países en vías de desarrollo estuvieron más que dispuestos a colaborar. Con la integración de Albania en agosto de 2000, los miembros de la OMC prácticamente se duplicaron, alcanzando 139. A principios de los 90, los gobiernos de América Latina introdujeron un conjunto de reformas monetarias, desde la convertibilidad argentina (1991) hasta el Plan Real brasileño (1994). Mientras tanto, los países de Europa Oriental lanzaron audaces planes de privatizaciones, como el programa checo de subastas públicas de las empresas estatales (1992) y las privatizaciones rusas anteriores a las elecciones de 1996. También hubo esfuerzos más graduales en Hungría, Polonia y otros países. En el Sudeste Asiático, la modernización y enérgicas reformas le valieron a esas economías el apodo de “los tigres asiáticos”.

La política estadounidense de priorizar los negocios convirtió al mundo en un lugar mucho más sencillo para los ejecutivos. Muchos supusieron que exportar capital desde las economías desarrolladas a los mercados en desarrollo podía continuar indefinidamente: apenas un país optaba por integrarse en la nueva economía global, sus instituciones se adaptarían debido a la misma presión inexorable que estaba transformando a las empresas en todo el mundo. Al tomar invertir en mercados extranjeros, las corporaciones podían restarle importancia a los asuntos políticos.

Para las empresas todo se reducía al tamaño: mientras más grande el país, mejor y más seguro era. Parecía más arriesgado quedarse fuera de las grandes economías en vías de desarrollo que lanzarse a ellas. Mil millones de chinos comprarían una cantidad inmensa de automóviles, crema dental o zapatos, y los que llegaran primero se quedarían con la mejor parte. Los inversionistas financieros también adoptaron una acti-

tud despreocupada. Mientras la moneda de un país pudiera ser intercambiada libremente y hubiese un mercado líquido para la deuda, la economía del país era considerada segura. Si el FMI actuaba como prestamista de última instancia, y en algunos casos de primera instancia (aunque nunca lo reconoció), ¿qué podía importar si un país tenía comprometido su sistema bancario?

Sonaba demasiado bueno para ser verdad. Y así fue. El nuevo orden mundial de Bush padre y su sucesor Bill Clinton se ha reemplazado por el nuevo desorden mundial de Bush hijo. En el segundo gobierno Bush, la lógica política y económica del Consenso de Washington se fue esfumando, obligando a un cambio radical en nuestra percepción de cuáles son y no son los países seguros para hacer negocios. Moverse en este nuevo entorno requiere que las empresas evalúen con mayor rigor los acontecimientos políticos y su contexto, y evalúen con más cuidado los vínculos entre los riesgos políticos, económicos y financieros. El nuevo desorden mundial aumenta los riesgos y las recompensas potenciales de las opciones tácticas específicas que toman las empresas. Éstas deberán ser más cuidadosas cuando decidan a qué mercados entrar y cómo posicionarse en ellos.

Del orden al desorden

A fines de los 90 experimentamos por primera vez el lado negativo de la globalización financiera. La crisis financiera de Tailandia en 1997 desencadenó una en Corea el mismo año. Al año siguiente el virus económico alcanzó Rusia y, a principios de 1999, Brasil se vio obligado a abandonar su política de cambio fijo. Aunque estos países no tenían mucho en común, la crisis financiera se propagó de uno a otro como un virus debido a los vínculos generados por la nueva economía global.

La razón era sencilla: aunque los lugares de destino de la inversión extranjera directa eran diversos y lejanos, la fuente de ese capital no lo era. El banco occidental que tenía baht tailandeses también tenía reales brasileños. El fondo que tenía bonos coreanos también tenía billetes rusos. Al creer que el FMI –con el apoyo de Estados Unidos– estaba dispuesto a rescatar financieramente las economías que tuvieran problemas de corto plazo, muchas de esas instituciones habían acumulado esos activos. Pero al iniciarse una crisis, esas instituciones debieron reevaluar el riesgo de todas sus carteras de mercados emergentes. Esta reevaluación precipitó una venta progresiva de los valores, y los activos de los países más débiles se fueron primero.

Al principio el FMI intervino, pero el costo de continuos rescates financieros multilaterales se volvió cada vez menos sostenible. Finalmente, el gobierno ruso cesó sus pagos, reduciendo prácticamente a cero el

Nicolas Checa fue encuestador para la Casa Blanca de Bill Clinton. Es el presidente de Medley Emerging Markets, una división de Medley Global Advisors, una empresa consultora en temas políticos y económicos con sede en Nueva York, que asesora a instituciones financieras, empresas y gobiernos. John Maguire es copresidente y Jonathan Barney es director gerente de Medley Emerging Markets.

valor de los casi US\$ 40.000 millones de deuda interna que mantenía con instituciones financieras, y reduciendo a menos de la mitad los más de US\$ 100.000 millones del valor bursátil ruso. Estados Unidos utilizó su influencia para forzar al FMI a ayudar a Rusia justo antes de agosto de 1998. Pero sólo logró un mes de solvencia adicional. En retrospectiva vemos que la creencia de los inversionistas de que Estados Unidos respaldaría a los grandes países dispuestos a hacer reformas desencadenó una burbuja especulativa en esas economías que habría de estallar con la cesación de pagos de Rusia.

No sólo fueron puestos en duda el compromiso y la capacidad del mundo desarrollado de brindar apoyo económico. Los países en vías de desarrollo tampoco fueron exitosos en introducir las reformas estructurales que supuestamente eran su parte del acuerdo. Las fuerzas de la globalización habían modificado tan poco las instituciones rusas, que un funcionario describió la ayuda del sector público a Rusia como “verter agua sobre una lámina de vidrio”. Los programas de privatización apenas hicieron algo más que enriquecer a las clases dominantes, mientras los ciudadanos comunes pagaron la supuesta liberalización económica con la pérdida de sus empleos. La indignación que esto generó entre los nuevos votantes no hizo sino aumentar a medida que los inversionistas extranjeros empezaban a cerrar los grifos financieros.

Irónicamente, fue el segundo presidente Bush quien echó la última palada de tierra sobre el ataúd del nuevo orden mundial. Aun antes del 11 de septiembre, el gobierno señalaba que su idea del compromiso internacional era muy diferente a la de sus predecesores: éste se basaría en la seguridad y no en preocupaciones económicas. Y la seguridad ya no se definía en los limitados términos de la Guerra Fría (un ataque de una superpotencia hostil pero estable), sino en términos muy amplios, que incluían seguridad frente al terrorismo y las armas de destrucción masiva, pero también respecto de insumos vitales para la economía como el petróleo.

En mayo de 2001, la política nacional de energía del presidente Bush y el vicepresidente Cheney afirmaba que “la seguridad energética debe ser una prioridad del comercio y de la política exterior estadounidenses. Debemos mirar más allá de nuestras fronteras y restaurar la credibilidad de Estados Unidos con los proveedores extranjeros. Además, debemos crear relaciones sólidas con las naciones productoras de energía en

nuestro propio hemisferio, mejorando las perspectivas para el comercio, la inversión y el suministro confiable”.

El corolario estaba claro: la seguridad, en este caso la seguridad energética, era ahora la preocupación principal de la política exterior y comercial estadounidense. El documento *National Security Strategy of the United States of America*, publicado en septiembre de 2002, muestra cómo la idea se desarrolló a partir de ahí. Está muy claro que el gobierno de Bush define el compromiso internacional en términos de relaciones bilaterales con aliados estratégicamente importantes y confrontación unilateral con casi todos los demás.

Con Estados Unidos menos dispuesto a apoyar económicamente a los países en vías de desarrollo, los gobiernos de estos países tienen menos incentivos para apoyar reformas favorables a los negocios. Después de su apoyo inicial a una mayor integración económica con Estados Unidos, el gobierno mexicano de Vicente Fox se volvió decididamente populista. Entre otras cosas, esto significa un menor avance en temas comerciales, tales como el deseo de México de renegociar algunos aspectos del Nafta. Ya no se puede supo-

Riesgos en el nuevo desorden mundial

Con los cambios en la política internacional de Estados Unidos, casi todos los supuestos básicos sobre los riesgos políticos, económicos y financieros están de cabeza. El siguiente cuadro resume esos cambios.

Riesgos	Nuevo orden mundial	Nuevo desorden mundial
Político	Más reformas económicas son mejores. ¿Es el gobierno favorable a las reformas?	Reformas futuras son improbables ¿Cuán sólidas son las instituciones locales?
Económico	El crecimiento mundial continuo y la convergencia son inevitables. El ciclo de negocios está terminado. ¿Cuál es el tamaño del mercado?	El crecimiento es menos seguro y el ciclo de negocios más volátil. La convergencia es menos probable. ¿Dónde está el mercado?
Financiero	Estados Unidos no puede permitir que los grandes mercados quiebren. ¿Cuán líquidos son los mercados de capital?	Estados Unidos sólo rescatará a sus aliados estratégicos. ¿Qué importancia tiene el país para el Pentágono?

ner que el gobierno mexicano —o, para este efecto, el gobierno de Estados Unidos— esté trabajando en aras de una convergencia de largo plazo entre las dos economías en temas como salarios, tasas de interés e inflación. Es posible que la noche en que Vicente Fox ganó las elecciones de 2000, un acontecimiento que finalmente trajo la plena democracia a México, haya sido el punto cúlmine de la reforma económica mexicana.

La nueva política exterior de Bush significa ante todo que el gobierno de Estados Unidos no basará sus decisiones de brindar o no apoyo económico en las políticas económicas y el tamaño del mercado del país, sino en la importancia de éste para la seguridad nacional e internacional de Estados Unidos. Desde la perspectiva de los negocios, este enfoque significa que las empresas ya no pueden asumir que la política macroeconómica del mundo en desarrollo consistirá en ajustes monetarios marginales y consolidación fiscal gradual. Esto cambia totalmente el cálculo sobre la entrada y la sa-

lida de mercados y la gestión de riesgos de éstos. Países en desarrollo que alguna vez fueron considerados una apuesta segura para los negocios se han vuelto bastante menos seguros. Otros, en cambio, parecen más fuertes pese a sus resultados económicos irregulares.

Argentina ha sido una de las principales víctimas del nuevo foco de la política estadounidense. Durante los años 90 tuvo una sucesión de gobiernos favorables a las reformas, los que adhirieron tanto al consenso de Washington que muchas veces se decía que Argentina era el “alumno estrella del FMI”. Aunque el país fue acumulando una enorme deuda externa, el crédito internacional argentino se mantuvo firme, en parte porque los inversionistas pensaban que el FMI no dejaría que el modelo de su propia receta de política económica fracasara. Hoy Argentina está lejos de ser el favorito de Estados Unidos. No sólo ha cesado sus pagos a los acreedores privados, sino que tampoco ha pagado sus deudas con el Banco Mundial. Un funcionario del FMI describió el último acuerdo entre el FMI y Argen-

Oportunidades en el nuevo orden mundial

En los negocios no se puede jugar siempre a la defensiva; sólo el ataque agrega puntos en el tablero. Como la globalización se mantendrá, las corporaciones transnacionales deben asumir riesgos, o arriesgarse a que las dejen atrás.

En nuestra opinión, Pakistán e India representan una de las mayores oportunidades en el nuevo desorden mundial. Por diferentes razones, durante mucho tiempo ambos países han obtenido resultados mediocres. Pakistán ha sido considerado como un Estado prácticamente fracasado, propenso a la inestabilidad política, con un servicio de seguridad de poco fiar y demasiado cercano a los grupos radicales islámicos. India, a pesar de tener una fuerza de trabajo instruida, ha languidecido bajo una burocracia abultada e intereses locales firmemente enraizados. Además, ambas potencias nucleares están trabadas en un conflicto venenoso y crónico por Cachemira. A primera vista, ésta no pareciera ser una región promisorio para invertir.

También es tentador creer que el nuevo enfoque confrontacional de Estados Unidos respecto del terrorismo

agregaría leña a un incendio muy peligroso en el subcontinente. La “guerra contra el terror” del gobierno de Bush parecería ser claramente negativa para la región. Aun más, la retórica del gobierno también parecería implicar que sólo un país puede beneficiarse de la nueva realidad geopolítica. Como India y Pakistán siempre han estado a puñetazos por Cachemira, seguramente la filosofía de Bush del “se está con nosotros o contra nosotros” significaba que Estados Unidos tendría que favorecer a un país en desmedro del otro. En la *National Security Strategy* publicada en septiembre de 2002, se menciona específicamente a India, junto con China y Rusia, como socio en la constitución de un “nuevo consenso sobre principios básicos” para un sistema de alianzas de seguridad.

Pero estas impresiones resultan ser falsas. En primer lugar, Pakistán ha sido un gran beneficiario del cambio en la política estadounidense, al obtener un perdono a su enorme deuda pública. Entretanto, los problemas planteados porque ambos bandos cuentan con

armas nucleares han obligado a Estados Unidos a comprometerse cada vez que el conflicto regional se agrava. La naturaleza del conflicto entre India y Pakistán —una guerra fría a pequeña escala— convierte el riesgo país en algo perfectamente simétrico: un fracaso diplomático en Pakistán también lo será en India y viceversa. Pakistán obtuvo el favor de corto plazo más obvio, pero India también ganará. De hecho, el subcontinente indio parece un manual sobre la manera en que Estados Unidos ha tenido que adaptar sus políticas anunciadas ante las complejas políticas regionales.

Sin duda, es imposible predecir el futuro y será aventurado sostener que el conflicto en Cachemira está definitivamente contenido. Pakistán todavía es un desastre social, político y económico. Aunque India tiene un gran potencial, es un país al que todavía le falta mucho. Pero la nueva prioridad en la seguridad supone que, aunque en su conjunto el riesgo del subcontinente sigue alto, éste está disminuyendo. La región merece una segunda mirada.

tina como “el acuerdo de divorcio”.

En cambio, en países de gran importancia estratégica para el mundo desarrollado, el desempeño de los mercados ha sido excepcionalmente bueno. El ejemplo más patente es Turquía. En los años 90, Turquía se dio cuenta de que su sistema político quebrantado le impedía hacer las reformas fiscales y bancarias adecuadas. Esos temas siguieron empeorando, pero los activos turcos se elevaron en el segundo semestre de 2002, a pesar de que el país enfrentaba una elección política incierta. ¿Por qué? Porque los mercados financieros pensaron que Estados Unidos no dejaría que un aliado musulmán sufriera un colapso financiero.

De hecho, es bien sabido que Turquía tiene que hacer menos méritos que antes para obtener ayuda del FMI y de Estados Unidos. La nueva prioridad dada a la posición geográfica de Turquía y su condición de modelo como Estado musulmán secularizado le otorga un acceso privilegiado a la ayuda. Por supuesto que la importancia estratégica de Turquía no es nueva. Pero en el nuevo desorden mundial, el valor que para Estados Unidos tiene la estabilidad y la localización geográfica de Turquía es muchísimo más palpable e inmediato que antes. (Otra región que parece promisoría es el subcontinente indio; véase el recuadro “Oportunidades en el nuevo desorden mundial”).

Los enormes cambios en la perspectiva geopolítica incluso afectan a las economías desarrolladas, aunque de una manera más sutil. Es improbable que la aspreza surgida en el debate sobre Irak resulte en una guerra comercial, sin embargo tendrá un efecto pequeño pero perceptible sobre la forma en que Estados Unidos y la Unión Europea aborden ciertos asuntos, tales como las disputas comerciales, la extraterritorialidad legislativa de Estados Unidos y regulaciones a la competencia.

Nuevamente, el distanciamiento entre Estados Unidos y sus aliados europeos ha estado produciéndose por años y el nuevo gobierno asumió el mando decidido a no permitir que alianzas existentes limitaran la libertad de acción de Estados Unidos. De hecho, en el documento de seguridad nacional hay sólo referencias pasajeras a la OTAN y a Europa Occidental. Así, las consecuencias de esta “asertividad” probablemente perdurarán hasta bastante después que el Congreso vuelva a comer papas fritas “a la francesa”.

Contextualizar los acontecimientos políticos

Al afrontar el nuevo desorden mundial, lo primero que debe hacer un líder de negocios es desarrollar un agudo entendimiento de la perspectiva geopolítica para el horizonte estratégico de la empresa. Básicamente, el desafío consiste en desarrollar un escenario

detallado para el período en consideración. Sin el apoyo de una brújula, los ejecutivos generalmente reaccionarán a los acontecimientos a medida que éstos ocurran, ignorando el contexto mayor y, en consecuencia, interpretando erróneamente su significado. Demasiadas veces esto lleva a inversiones altamente volátiles y de corto plazo en los países en desarrollo.

Un excelente ejemplo de esta dinámica fue la inversión en Rusia. Los inversionistas cometieron el error de interpretar la victoria de Boris Yeltsin sobre el candidato comunista en 1996 como un signo de que Rusia era un país seguro para los negocios. Si los comunistas eran malos, Yeltsin debía ser bueno, ¿verdad? Además, Estados Unidos tenía un claro interés por la estabilidad del país (a casi cualquier costo), porque en ese entonces Rusia contaba con el arsenal nuclear más grande del mundo. Lo cierto es que la naturaleza caprichosa del sistema legal ruso impidió muchas inversiones y evitó que muchas empresas occidentales se perjudicaran a sí mismas. Sin embargo, muchos occidentales y capitales occidentales ingresaron al país, convirtiendo a Moscú en una de las ciudades más caras del mundo.

Después de la cesación de pagos, la devaluación y la moratoria de la deuda, en 1998, Rusia pasó de ser la mejor oportunidad de inversión del mundo a ser la peor. Esta nueva percepción fue tan arraigada que los inversionistas casi pasaron por alto la recuperación rusa entre 1999 y 2000. En ese momento, el aumento del precio del petróleo, el nombramiento de Vladimir Putin como primer ministro en agosto de 1999, su ascensión a la presidencia en enero de 2000 y su elección al cargo en agosto de 2000, se combinaron para transformar el panorama económico y político ruso. Las agencias de calificación sólo notaron las mejoras hacia fines de 2000. Por ejemplo, Standard & Poor's subió la calificación de la deuda externa de largo plazo de Rusia de SD (cesación de pago) a C sólo en diciembre de 2000. Y el mercado bursátil no se enteró de la mejor situación rusa sino hasta 2001.

Hoy uno podría pensar que los atentados terroristas del 11 de septiembre condujeron al cambio de actitud de Estados Unidos hacia Rusia y, con ello, a una notable reducción del riesgo de hacer negocios en ese país. Por donde se mire ése es otro error. Estados Unidos consideraba a Rusia un socio estratégico antes de los atentados.

En mayo de 2001, EE.UU. dio a conocer una política energética detallada, que implicaba diversificar las importaciones de energía para reducir su dependencia de los gobiernos inestables del Medio Oriente. Rusia era claramente uno de los beneficiarios previstos por la nueva política. En realidad, con los atentados del 11 de septiembre y la consiguiente guerra contra Irak, Rusia se volverá estratégicamente menos importante para Estados Unidos. Con la remoción de los talibanes en Afga-

nistán y de Saddam Hussein en Irak, la Casa Blanca está apostando a que el Medio Oriente se vuelva más estable, especialmente si la reconstrucción de Irak marcha bien. Y ello reducirá la necesidad estadounidense por el petróleo ruso.

Inmediatamente después del 11 de septiembre, el gobierno ruso se alineó firmemente con Estados Unidos. Sin embargo, esa alineación era consecuencia de un cálculo apresurado de Putin sobre los intereses económicos y la influencia diplomática de Rusia, especialmente en la sensible Comunidad de Estados Independientes cercana a Afganistán. Unas pocas visitas a los vecinos de Rusia en Asia Central le mostraron al presidente ruso que su país no tenía suficiente influencia para evitar una presencia estadounidense considerable a medida que se acercaba la guerra contra los talibanes. Al mismo tiempo, miembros del Kremlin convencieron a Putin del valor económico que tenía una mejor relación con Estados Unidos.

Los historiadores deberán reconocer que la alineación fue sólo temporal. A fines de 2002, los rusos ya se habían dado cuenta de que su influencia sobre Estados Unidos disminuiría una vez que comenzaran las hostilidades en Irak. Fue precisamente por esa razón por lo que se opusieron tanto a la guerra durante las negociaciones en la ONU a comienzos de este año. Además, el Kremlin tenía poco que perder y mucho que ganar al oponerse a Estados Unidos. Las elecciones parlamentarias están programadas para diciembre y las presidenciales para el próximo año, y desafiar a

Estados Unidos es una buena jugada en la política interna rusa.

A largo plazo, el alejamiento entre rusos y estadounidenses puede tener consecuencias más graves para la estabilidad interna de Rusia. El nerviosismo del Kremlin respecto del resultado de las elecciones, a pesar de que no existe una alternativa viable a Putin, ya ha instado al gobierno a dar marcha atrás en algunas de las reformas liberales de la era postsoviética. Al mayor control estatal de los medios de comunicación –un objetivo clave para el Kremlin de Putin– se suma ahora una reconstitución de la KGB con otro nombre. Lejanos se ven los embriagadores días de Yeltsin, en los cuales Occidente y Estados Unidos eran considerados la fuente del éxito económico y de la verdad política.

Si diéramos sólo una recomendación a los ejecutivos, ésta sería que leyeran el documento *National Security Strategy*. El texto entrega una idea clara de cómo piensa el gobierno de Bush, aunque no ha demostrado ser una guía política perfecta, como lo revela el tratamiento imparcial que Estados Unidos ha dado a India y Pakistán.

Riesgos vinculados entre sí

En teoría, todos los ejecutivos saben que tienen que analizar simultáneamente los tres factores de riesgo de un país –el político, el económico y el financiero– para hacerse una idea del conjunto de riesgos y oportunidades. El problema es que los análisis sistemáti-

El cambio de estrategias

Cuando en septiembre de 2002 se publicó el *National Security Strategy of the United States of America*, la cobertura de prensa se centró en el concepto de prevención, según el cual Estados Unidos se autoriza específicamente a un ataque militar antes que sus intereses sean atacados. Más allá de eso, este documento marca lo que, tal vez, sea el cambio de estrategia estadounidense más significativo desde la Segunda Guerra Mundial. Por ejemplo, anticipó algunas de las dificultades surgidas en la OTAN durante la etapa anterior a la guerra en Irak.

Para empezar, el documento sólo

hace una mención a Europa y la OTAN: Europa es exhortada a aumentar su crecimiento económico y a la OTAN se le pide que cambie para acomodarse a los nuevos desafíos y amenazas que enfrenta. De hecho, el documento parece decir que la OTAN será suplantada por un nuevo sistema de alianzas regionales en torno a Rusia, China e India. Señala que ese sistema no puede funcionar como lo hizo la OTAN durante la Guerra Fría. Eso es incluso suponiendo que los objetivos de política exterior de los previstos socios coinciden con los de Estados Unidos, lo que no es así. Los únicos

criterios que vinculan a estos países como anclas de una “alternativa a la competencia entre super potencias” es el interés común por combatir la amenaza del terrorismo mundial y la proliferación de las armas de destrucción masiva. Está implícito que esos tres países constituyen el frente geográfico para contener una amenaza fundamentalista musulmana que pudiera surgir del Medio Oriente.

Aunque no sea la mejor guía política, el documento es un lente revelador a través del cual se puede ver la mentalidad del actual gobierno de Bush.

cos generalmente terminan sumando burdamente los tres factores. Por eso los ejecutivos no logran predecir las crisis repentinas y graves que, en retrospectiva, parecen inevitables. Los líderes corporativos no están solos; hay instituciones financieras internacionales, como el FMI, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo que están lidiando con los mismos asuntos.

En lugar de limitarse a catalogar los diferentes riesgos, los ejecutivos y encargados de políticas públicas deben observar mejor los vínculos que existen entre éstos. Cuando los riesgos están relacionados, un problema local puede fácilmente convertirse en una crisis internacional.

Miremos más de cerca el caso argentino que ejemplifica esta dinámica. A primera vista, el país tenía expectativas de poco riesgo. La prueba es que, aunque tenía una deuda externa muy alta, el sistema bancario argentino era el más fuerte en América Latina, en gran medida porque su moneda, el peso, era libremente convertible, lo que incentivaba una política monetaria sólida. Así, Argentina no tenía problemas para acceder a los mercados de capitales internacionales.

La historia económica también parecía tranquilizadora. Argentina había controlado milagrosamente la hiperinflación de inicios de los 90. La recesión a fines de esa década –causada por el trastorno financiero de la crisis asiática– podría haberse revertido, según parece, por un ajuste fiscal serio aunque molesto. El nuevo gobierno del presidente De la Rúa prometió hacerlo. La alianza de partidos que llevó a Fernando de la Rúa al poder era frágil, pero el fuerte sistema presidencial de Argentina le había permitido a Carlos Menem aprobar políticas mucho más difíciles que las que De la Rúa tendría que promulgar.

O eso parecía. Por desgracia, las rupturas políticas subyacentes, tanto en la oficialista Alianza de De la Rúa, como en la oposición peronista, comprometieron fatalmente todos los aspectos de la planificación fiscal. Los gobernadores provinciales tenían mucho poder en la política nacional y fuertes demandas sobre el presupuesto federal. Una vez que los gobernadores provinciales decidieron confrontar al débil gobierno de la Alianza, el ajuste fiscal necesario para cerrar la brecha financiera pública pasó de ser manejable a ser descomunal. Tan pronto los tenedores de la deuda percibieron el problema, la deuda argentina pasó, de la noche a la mañana, de “no hay problema” a “insostenible”. Entonces el gobierno argentino obligó a los bancos a comprar deuda pública a tasas que no hubieran aceptado en un mercado libre.

A medida que transcurría la crisis, y que el gobierno de Bush reemplazaba al de Clinton, Washington vaciló sobre la respuesta apropiada, y finalmente otorgó un paquete de ayuda que hizo poco para evitar lo inevi-

table. En última instancia, Argentina cesó sus pagos, abandonó la convertibilidad, impuso control de capitales y casi abandona los procesos democráticos funcionales.

Si el día antes de la crisis de la deuda alguien sólo hubiese mirado los aspectos económicos de Argentina, habría visto un país que en realidad estaba empezando a salir de una dura recesión. Un análisis estrictamente financiero no habría identificado a Argentina como un candidato seguro a la crisis, puesto que había sobrevivido a las crisis que habían obligado al gobierno ruso a incumplir el pago de sus bonos domésticos y a Brasil a devaluar su moneda. En términos políticos, durante los años 90 Argentina pudo prosperar con el mismo sistema de partidos y la estructura federal que predominó en el umbral de la crisis. Las instituciones argentinas parecían sanas. Pero el panorama favorable para cada uno de los factores de riesgo era vulnerable a una debilidad latente de los otros factores. La recuperación económica dependía de la capacidad de Argentina para seguir obteniendo créditos en el mercado internacional de capitales. A su vez, esa capacidad dependía no sólo de la fortaleza de sus instituciones políticas, sino también de una voluntad política capaz de mantener la disciplina fiscal necesaria. Como se cuestionó la disciplina fiscal, los mercados financieros exigieron tasas más altas a fin de compensar el mayor riesgo de la deuda argentina. Eso deterioró la recuperación económica, debilitando aún más al gobierno e instalando el círculo vicioso cuyo fin es conocido por todos.

Curiosamente, las empresas que confían mucho en los expertos locales son las que tienen más probabilidades de pasar por alto los signos de crisis repentinas como la que se produjo en Argentina. Por su volumen y especificidad, el conocimiento de los expertos locales inevitablemente crea un cuadro convincente del entorno político y económico en el cual funciona la empresa. Pero esta especificidad del conocimiento no impide el error. En 2001, todos los expertos locales en Argentina “sabían” que el ministro de Finanzas Domingo Cavallo arreglaría la economía, o “sabían” que el FMI rescataría financieramente al país. Los expertos locales pueden ofrecer información útil en el terreno, pero no están en condiciones de saber cómo las políticas de Estados Unidos o de las ONG afectarán al país donde están ellos. Estas políticas, hechas por extranjeros, muchas veces afectan bastante más el entorno local que los acontecimientos en terreno. Según nuestra experiencia, los expertos locales no tienen conciencia del significado de los acontecimientos internacionales de mayor relevancia. Con el tiempo, la excesiva confianza en las fuentes locales de información lleva a los altos ejecutivos a confundir los detalles descriptivos con los análisis precisos y completos.

Las tácticas son decisivas

Cuando se trata de invertir en el entorno inestable de hoy, las opciones tácticas de las empresas respecto de la entrada a un mercado y el manejo de éste son mucho más importantes ahora que en los 90, cuando el entorno operativo era más predecible. Por ejemplo, más allá de los temas normales relacionados con los impuestos y otros asuntos, una empresa instalada en Argentina en los 90 no tenía que preocuparse por la mecánica de constitución, el financiamiento y la propiedad de, por ejemplo, una filial propia en Buenos Aires. Bajo la convertibilidad 1:1, la transferencia de dólares o pesos de la filial a la casa matriz o viceversa era un acontecimiento normal, similar a la acción realizada, por ejemplo, entre las sucursales estadounidenses y británicas de una multinacional.

Sin embargo, el cambiante entorno político está trastornando la lógica tradicional de entrada al mercado. Un ejemplo es la inversión extranjera directa en Rusia. Durante el régimen inestable de Yeltsin, con la amenaza de un resurgimiento comunista en 1996 y el absoluto caos producido por el cambio a una economía de mercado, los joint ventures parecieron por mucho tiempo una manera bastante más segura de entrar al mercado ruso que lanzarse a las profundidades de la inversión extranjera directa a gran escala. Sin embargo, hace poco BP compró la empresa de energía rusa TNK a sus propietarios rusos, Alfa Bank y Renova. ¿Por qué BP escogió este camino?

Primero, el cambio de la política energética de EE.UU. creó nuevos incentivos para participar en la industria energética rusa. Segundo, a pesar de la fachada de reformas, Rusia ha retrocedido en varios aspectos apreciados por los inversionistas extranjeros. Los derechos de los accionistas minoritarios son tan débiles como siempre. Este rechazo parcial de los estándares internacionales convierte la inversión en Rusia en un juego de todo o nada.

El cambiante clima político también está trastornando la sabiduría convencional en el marketing. Por ejemplo, muchos expertos aseguran que el actual rechazo de los consumidores a los productos estadounidenses en el Medio Oriente será permanente y podría extenderse a otros países. Por ejemplo, Coca-Cola –tal vez el símbolo comercial más poderoso de Estados Unidos– tiene un nuevo competidor en el Medio Oriente: Mecca-Cola. Producida por un empresario francés nacido en Túnez, su objetivo son los consumidores musulmanes. La propuesta de valor de Mecca-Cola es imitar la marca de Coca-Cola, hasta su etiqueta roja y blanca, y prometer 20% de sus utilidades a instituciones de caridad palestinas y musulmanas. La marca Mecca-Cola se está estableciendo rápidamente como la anti-Coca-Cola mediante campañas publicitarias, como el patrocinio

de la marcha contra la guerra realizada en Londres en febrero pasado. La empresa dice que actualmente tiene pedidos por 16 millones de botellas, incluyendo un millón para Francia y otro para el Reino Unido.

Mecca-Cola no es el único advenedizo que intenta apuntar a los más de mil millones de consumidores musulmanes y aprovechar el sentimiento antiamericano predominante. Otros que están entrando al mercado son Zam Zam Cola, un producto iraní creado después de la prohibición de Pepsi en 1979, y Qibla Cola, de origen británico y cuyo nombre hace referencia a la dirección en la que los musulmanes oran hacia la Mecca. Ambos productos acaban de lanzarse también en Europa.

A primera vista, empresas como Coca-Cola deberían responder ante este rechazo creando o comprando una imagen local en vez de estadounidense, mediante joint ventures, la compra de marcas locales u otras operaciones. Pero una vez más la sabiduría convencional puede resultar engañosa.

Raytheon, una de las empresas de defensa más importantes del mundo, optó por proclamar su identidad estadounidense en lugar de restarle importancia. En Raytheon piensan que el éxito militar beneficia a la empresa y sus productos. Como Estados Unidos es un país ganador, entonces Raytheon, como una extensión natural de la seguridad estadounidense, también será una ganadora. Con esta táctica, la posible desventaja de formar parte de un imperio detestado se convierte en una ventaja. Sin duda, para una empresa como Raytheon sería muy difícil “des-americanizar” su marca. Pero unirse al equipo ganador es ciertamente una táctica viable para toda empresa cuya cartera de clientes comprenda gobiernos nacionales. También puede ser un mejor enfoque de largo plazo para los productos de consumo, lo que explica por qué empresas como Coca-Cola han optado por esperar para ver qué ocurre.

•••

Pase lo que pase en el futuro, una cosa está clara: la interdependencia entre los países sólo aumentará. Las crisis de Asia, América Latina y Rusia mostraron cuán estrechamente vinculadas están las economías en el mundo, y la rapidez con que pueden cambiar las finanzas internacionales. Los eventos geopolíticos del año pasado, la guerra global contra el terrorismo y las actuales convulsiones en las relaciones económicas y políticas tradicionales han agregado un nuevo componente de complejidad que los líderes de negocios y financieros de todo el mundo deben comprender y manejar. Pero, como hemos visto, mediante un análisis cuidadoso, los líderes pueden aumentar la visibilidad de sus empresas y responder mejor a las incertidumbres del nuevo desorden mundial. 

Reimpresión R0308E-E