

ECONOMISTAS

MADRID

COLEGIO DE

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID

TENDENCIAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN:
LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Nº 137

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

Nº 137 / Noviembre 2013

Consejo de Redacción

Director

Jaime Requeijo

Secretario

José M.^a Pérez Montero

Consejeros

Fernando Bécker

José M.^a de la Cruz

Juan José Durán

José M.^a Espí

Pascual Fernández

Juan Emilio Iranzo

Fernando Peña

Amelia Pérez Zabaleta

José M.^a Rotellar

Redacción y Administración

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

91 559 46 02

revista.economistas@cemad.es

www.revistaeconomistas.com

Diseño de Portada

Fernando Villar

Impresión

Raíz Técnicas Gráficas

Depósito Legal

M-13.155-1983

ISSN 0212-4386

Colegio de
Economistas
de Madrid

El Colegio de Economistas de Madrid no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos publicados, los únicos responsables son sus propios autores.

5 Editorial

En Portada

Coordinadores: *Juan José Durán Herrera y José Molero*
Universidad Autónoma de Madrid y Universidad Complutense de Madrid, respectivamente

- 6 El ascenso de las empresas multinacionales innovadoras
John Cantwell

- 14 La transformación del entorno global y el futuro de las empresas multinacionales consolidadas
Ivo Zander

- 26 Empresas nacidas para ser globales: una nueva perspectiva del proceso de internacionalización
Vitor Corado Simões

- 41 Actividad innovadora de las empresas multinacionales europeas en India y China: ¿oportunidades o amenazas?
Parimal Patel

- 49 Nueva geografía de las empresas multinacionales
Juan José Durán Herrera

- 62 ¿Las empresas multinacionales pueden perseguir beneficios sociales (como su principal objetivo)?
Antonello Zanfei

- 73 La internacionalización de las empresas españolas del sector TIC. Marco general y experiencias de éxito
José Molero y Ruth Rama

- 84 Redes de cooperación en las empresas multinacionales innovadoras
Sergio A. Berumen

- 99 Internacionalización y comercio de mercancías: vestigios
de una década
Sara Barcenilla Visús

Tribuna

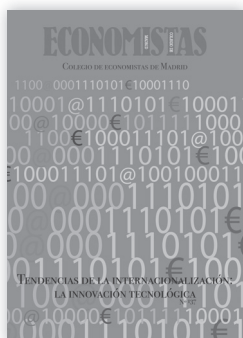
- 113 Aplicación estratégica de la marca del empleador:
el caso Santander
Susana Fernández-Lores, Diana Gavilán y Francis Blasco López

- 121 Un marco interpretativo ecléctico para el fenómeno
de las modas en la gestión
Judith Ranilla, Jon Olaskoaga y Xabier González

In Memoriam

- 131 En memoria de Julio Alcaide
Gregorio Izquierdo

-
- 133 **Libros**
-



TENDENCIAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN: LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Hasta hace algo más de dos décadas, la inversión directa en el exterior (IDE) a nivel mundial procedía casi en su totalidad de los países avanzados, muy pocos en número. Su destino geográfico, en sus tres cuartas partes, se localizaba también en este tipo de países, también denominados industrializados.

Asimismo, sus actividades de innovación tendían a concentrarse en los países de origen de los inversores en el exterior, las empresas multinacionales (EM). La mayor apertura de las economías y los cambios tecnológicos e institucionales producidos a nivel general han creado condiciones para una economía mundial más descentralizada, manifestándose en un mayor protagonismo relativo de los países menos desarrollados, especialmente de los denominados países emergentes. Han surgido nuevos modelos de cadenas de valor y de actividad innovadora basados en la cooperación entre las redes internacionales de filiales de multinacionales, con redes externas a dichas empresas. Se ha pasado de empresas jerarquizadas y centralizadas, generadoras de economías de escala, a empresas más complejas con funcionamiento en red. En este nuevo contexto las empresas se internacionalizan con mayor prontitud y amplitud.

La innovación busca localizaciones que pueden proporcionar nuevos conocimientos, destacando las actividades de innovación en países emergentes como India y China, por ejemplo. El desarrollo de la innovación se produce a través de un proceso interno de las EM y de su interacción con otras empresas e instituciones; así se asiste a un hecho anteriormente casi desconocido, las EM desarrollan una parte creciente de su actividad tecnológica en terceros países y no solo por la necesidad de adaptar la tecnología a los mercados y condiciones locales (*market seeking*), sino también para captar nuevo conocimiento de empresas e instituciones de los países de acogida (*asset seeking*). Esta realidad hace mayor la interdependencia entre los países que operan en las cadenas de valor internacionales generadoras de comercio de integración vertical. En este contexto se ha configurado una nueva estructura geográfica de la inversión directa, y por tanto de multinacionales, con un mayor peso relativo de países emergentes y de menor nivel de desarrollo en el que interactúan nuevos agentes: multinacionales de propiedad estatal, fondos soberanos y de capital riesgo. Aunque el peso relativo de los países menos avanzados se ha visto incrementado significativamente, tanto en términos de entrada de inversión como de emisión de multinacionales, su posición neta de *stock* de inversión es muy inferior a la registrada por los países avanzados. Esta situación es especialmente relevante para un cierto protagonismo de las multinacionales tradicionales —con sede en los países avanzados— de cara a la salida de la crisis, una vez superada la crisis de deuda y evitado un aumento del proteccionismo.

EL ASCENSO DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES INNOVADORAS (*)

John Cantwell

Rutgers Business School, Newark y New Brunswick

RESUMEN

En este artículo se estudia el surgimiento de las empresas multinacionales innovadoras, su evolución y el impacto que han generado sobre el comportamiento y los patrones de proceder de las empresas en todo el mundo, así como las limitaciones a las que se han visto enfrentadas. Las empresas multinacionales innovadoras de la actualidad mantienen notables diferencias en relación a las multinacionales convencionales. Las principales diferencias son: i) las multinacionales convencionales están conceptualizadas como organizaciones unidireccionalmente centralizadas y donde prevalecen patrones jerárquicos que están determinados por la localización geográfica donde reside la dirección de las empresas, como en su día lo estudiaron Hymer y Chandler; y ii), mientras que las empresas multinacionales convencionales se han interesado mayoritariamente en maximizar sus recursos mediante una estrategia de eficiencia estática, las empresas multinacionales innovadoras se han centrado en los mecanismos organizacionales que les permiten aprender más y mejores cosas, así como en la mejor comprensión de los procesos de transformación que tienen lugar en los negocios en todo el mundo. Así, en las empresas multinacionales las actividades relacionadas con la creación y la adquisición de competencias que a la postre conducirán al desarrollo de innovaciones están geográficamente dispersas, lo que permite que el conocimiento derivado se difunda internacionalmente. En los próximos años, las empresas multinacionales innovadoras tendrán que encontrar el equilibrio entre la capacidad que tengan para responder a las necesidades a nivel local, y por tanto, concediendo mayor margen a las empresas subsidiarias, con las necesidades que demandan una integración a nivel global y donde las empresas multinacionales participen activamente como un todo bien integrado.

PALABRAS CLAVE

Innovación,
Empresas multinacionales,
Evolución de los negocios
internacionales,
Internacionalización
del conocimiento.

1. El ascenso de las empresas multinacionales innovadoras y algunas contrarreacciones

A continuación estudiaremos las transformaciones que han tenido lugar en los negocios a nivel global y el ascenso las empresas multinacionales (en adelante EM), mucho más dispuestas a innovar y generar redes de trabajo que las empresas de menor tamaño. En los últimos treinta o cuarenta años los cambios han impactado tanto en la organización de las EM como en el entorno en que operan. Las EM tradicionales (particularmente desde que las actividades relacionadas con la

innovación han cobrado mayor importancia) cada vez se han mostrado más dispuestas a innovar sobre la estructura de un sistema jerárquico. Esto es, las principales actividades orientadas al desarrollo de competencias creativas se han realizado desde sus países de origen, mientras que las empresas subsidiarias se han limitado a la explotación de la innovación, como por ejemplo la adaptación de los productos a las características de los mercados locales o bien de los procesos a los sistemas de producción de cada lugar (Cantwell, 1995). Como resultado de la coevolución de las empresas subsidiarias y del entorno en el que operan, las actividades orientadas al desarrollo de competencias creativas para la innovación han tendido a dispersarse a través de las extensas redes internacionales de las EM. Sin embargo, las empresas subsidiarias individualmente también

(*) Traducción del texto original en inglés a cargo de Sergio A. Berumen, Profesor titular del Departamento de Economía Aplicada, URJC.

han desarrollado líneas de trabajo para mejorar dichas competencias creativas, generalmente acompañadas de un líder de producto o de cualquiera otra figura con la suficiente autoridad para hablar en nombre de la EM (Birkinshaw, Hood y Jonsson, 1998). Algunas de las investigaciones más emblemáticas interesadas en estudiar las empresas subsidiarias se han centrado en sus cualidades, su nivel de excelencia y en la importancia que su área de especialización representa para las EM (Frost, Birkinshaw y Ensing, 2002).

La actual dispersión geográfica de las actividades orientadas al desarrollo de competencias creativas de las EM tiene seis implicaciones. En primer lugar, el cambio que ha tenido lugar al interior de las EM hacia un modelo de gobernanza descentralizado. En segundo lugar, las actividades relacionadas con la innovación, la generación de conocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades se han vuelto mucho más importantes, así como también el papel que desempeñan las propias EM, en tanto que son organismos interesados en aprender y en situar al conocimiento en el centro de todas sus actividades. En tercer lugar, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a las EM les ha facilitado el intercambio de conocimiento más allá de los límites tradicionales. En cuarto lugar, desde que la innovación se ha desarrollado en lugares específicos (como es el caso de un centro de producción en concreto) las EM cada vez han perfeccionado un abanico de habilidades más diversificado. En quinto lugar, las empresas subsidiarias que han realizado actividades relacionadas con el desarrollo de competencias creativas también se han visto obligadas a integrarse mejor en el entorno más inmediato de las localidades donde están instaladas, lo que a la postre ha conllevado que las EM se comprometan más con el desarrollo de las regiones y, viceversa, que las regiones se interesen más en las EM. Y finalmente, en sexto lugar, mientras que el desarrollo continúa siendo desigual en los diferentes espacios geográficos, la fragmentación de los procesos de producción y la modulización de las tecnologías han contribuido a crear nuevas oportunidades para que los países se pongan al día en el ámbito tecnológico, lo que ha dado como resultado nuevos y más complejos lazos de colaboración entre *el centro y la periferia*, en parte gracias al trabajo de las EM.

Antes de continuar, resultará útil profundizar someramente en las cuestiones cuarta y quinta para comprender lo que consideramos por innovación. De acuerdo a la literatura especializada sobre los Sistemas Nacionales y Regionales de Innovación (Freeman, 1987; Nelson, 1993; Dosi, 1999, entre otros), la innovación se refiere a la introducción de productos o procesos que resultan novedosos en un lugar, aunque no necesariamente tienen que serlo para el resto del mundo. Así que no solo son innovaciones las que están en la frontera tecnológica a nivel mundial. La innovación esencialmente consiste en un proceso continuo de solución de problemas dentro y alrededor de la producción (Rosenberg, 1982), y por tanto se basa en el aprendizaje en un ámbito específico (Nelson y Winter, 1982). En el caso de los Sistemas Nacionales y Regionales de Innovación en proceso de formación, las innovaciones se pueden dirigir fundamentalmente al desarrollo de capacidades básicas y a las formas más simples de conocimiento, mientras que los sistemas más maduros estarán mejor dotados para emprender innovaciones más sofisticadas que precisen una base de conocimientos más amplia y especializada. Por lo tanto, en los casos de los sistemas más evolucionados las EM y las regiones donde están instaladas han tendido a hacerse más interdependientes y a apoyarse mutuamente (Cantwell, 2009). Generalmente, las empresas subsidiarias mantienen una estrecha interrelación con otros actores locales especializados en campos concretos de conocimiento o en habilidades específicas, todo lo cual aporta signos distintivos a una región. A su vez, estos actores locales desarrollan una relación de confianza con las EM y sus empresas subsidiarias, aunque no estén especializadas en las mismas cuestiones que la región.

En la actualidad se ha tendido a considerar a las EM como un enorme sistema capaz de generar innovaciones en diferentes sitios en todo el mundo, lo que está en sintonía con la perspectiva de que las EM funcionan como una red diferenciada (Nohria y Ghoshal, 1997). En el concepto de red diferenciada las relaciones que establecen los centros de operaciones de las empresas subsidiarias (es decir, la centralización de las decisiones en la EM *versus* la autonomía de las subsidiarias) dependen de las características propias de cada una de ellas. Así, la integración de la EM y sus subsidiarias en mayor o menor medida dependerá de los valores com-

partidos y del correcto funcionamiento de las redes interpersonales, en la manera en que se ejerce el control jerárquico y en el grado de cumplimiento de las reglas formales. Esto guarda cierta relación con el trabajo de David (1994), cuando explica el papel que desempeña la experiencia (cuanto más antigua, mejor) en la formación de expectativas compartidas porque estas facilitan la coordinación de los agentes sin la necesidad de depender constantemente de las directrices que se dictan desde las oficinas centrales (así como de la verificación del seguimiento de las disposiciones). Sin embargo, Nohria y Ghoshal son más partidarios de contrastar la *red diferenciada* (en inglés, *differentiated network*) de la *jerarquía no diferenciada* (en inglés, *undifferentiated hierarchy*), que en el caso de las EM más centralizadas funcionan como un mecanismo de gestión unidireccional: las directrices se dictan de arriba abajo, de las más altas esferas a las inferiores. Esta es la estructura arquetípica de las EM, mientras que en el lado contrario se permite que los centros de excelencia subsidiarios por sí mismos constituyan nodos jerárquicos o de poder con las oficinas centrales de la EM. La idea de la *red diferenciada* ha sido una respuesta al paradigma dominante de la *jerarquía no diferenciada* que ha prevalecido al interior de las EM. En este sentido también es importante la interacción entre las EM y las jerarquías que subyacen entre las localidades (1).

Otro concepto relacionado con las EM innovadoras es el denominado empresas *N-form* (Hedlund, 1994). En realidad es el sinónimo de un tipo de red empresarial originalmente creado para describir una forma novedosa de organización diseñada para mejorar la gestión del conocimiento al interior de la empresa. Las similitudes que guardan con las EM innovadoras es que las empresas *N-form* inicialmente también fueron pensadas para ser organizaciones experimentales. No obstante, las diversas características asociadas a las empresas *N-form* conceden una importancia superior a la innovación. Aún más, las *N-form* están especialmente bien representada en las empresas japonesas, en contraposición a las empresas occidentales. Mientras que en las niponas prevalece un modelo descentralizado y donde se opera en redes que propician más la comunicación lateral que la vertical, lo que es un reflejo de sus estructuras domésticas, en las occidentales ocurre lo contrario. A continuación explicaremos cómo en la

mayoría de las EM se ha impuesto el modelo occidental por encima del japonés en la conformación de redes internacionales para la generación de innovaciones.

2. La evolución de las empresas multinacionales innovadoras

En los primeros trabajos realizados por Hymer (1972 y 1979), las EM estaban conceptualizadas simple y llanamente como organizaciones jerárquicas y de planificación centralizada, lo que estaba en sintonía con el punto de vista dominante de la época en el mundo de la dirección de empresas (por ejemplo, véase el trabajo de Chandler, 1977). Pero las cosas han cambiado. Desde nuestro actual punto de vista ahora tenemos más elementos para argumentar que la interpretación de Hymer, en cuanto a que las EM son una forma de organización jerárquica, es una apreciación inexacta y obsoleta. Hoy en día, si bien las jerarquías siguen estando presentes en diversas estructuras de la gestión al interior de las empresas, la visión de Hymer sobre la singularidad y la uniformidad de las jerarquías en las EM está completamente alejada de la realidad. En la actualidad las empresas son órganos más complejos, entre otras cosas, debido a los cambios que han tenido lugar en las estructuras de gestión, a la emergencia de esquemas jerárquicos de organización menos centralizados y por las múltiples maneras en las que se crea el conocimiento. Cada vez es más evidente el proceso de transformación que han experimentado las oficinas centrales de las EM, en cuestiones como la descentralización de funciones específicas (Ferlie y Pettigrew, 1996). Si bien las decisiones más trascendentales siguen en manos de las oficinas centrales, la descentralización de funciones ha conllevado a que las EM sean más complejas, y donde las estructuras jerárquicas han evolucionado a esquemas híbridos (a medio camino entre el control absoluto y la descentralización, también más absoluta), bastante alejados de la visión simplista de Hymer.

En virtud de lo anterior, los trabajos realizados con posterioridad (en especial de 1985 en adelante) han emprendido nuevos caminos que reflejan más fielmente los cambios que han tenido lugar en la organización de las EM. Los estudios más recientes han con-

ceptualizado a las EM como una red integrada a nivel global, que se conforma de una amplia diversidad de centros distribuidos en múltiples sitios del mundo y en todos ellos se crea valor. Este nuevo enfoque pone el énfasis en la noción de *redes de empresas* o de empresas como parte de una red, o bien, más como una organización heterárquica que como una estructura en simples jerarquías, como lo describió Hedlund (1986 y 1993) (2).

De la misma manera, este nuevo enfoque sobre la organización de las EM también evidencia los cambios que han tenido lugar en el tiempo sobre las apreciaciones que despiertan este tipo de empresas. La teoría propuesta por Hymer estaba formulada desde la perspectiva de la organización industrial, sustentada sobre la creencia de que las barreras de entrada confieren un mayor poder de mercado. Desde esta aproximación, para las EM son sumamente relevantes las posiciones de monopolio, así como las acciones de connivencia con otros agentes o con la Administración, todo lo cual conduce al mejor aprovechamiento de las ventajas monopolísticas, creadas originalmente en el país de creación de la empresa. No obstante, en la literatura más reciente y especializada en la gestión estratégica (Kogut y Zander, 1992, 1993; Pitelis, 2001), el nuevo enfoque centra su interés en los recursos o bien en el conocimiento y aporta nuevas luces en torno al acervo de competencias o de tecnología que han acumulado las empresas. Así, para el enfoque basado en competencias, las EM son organismos que desarrollan habilidades a través de sus procesos de aprendizaje internos y de la interacción con otras empresas e instituciones (Cantwell, 1991; Kay, 2000). Algunas de sus ventajas son, por ejemplo, que las EM son capaces de identificar nuevas fuentes de valor añadido que se derivan de los procesos de innovación o la tendencia que tienen a favorecer la competitividad en lugar de obstaculizarla.

Lo anterior también refleja el cambio que ha tenido lugar desde el antiguo tema de preocupación. Cuando Hymer formuló su cuestionamiento se creía que las empresas emigraban al extranjero en sus primeros años de funcionamiento, pero hoy en día las cosas han cambiado: en la actualidad la corriente dominante indica que son las EM más maduras y estables las que

deciden emigrar. Aún más allá, en la actualidad las EM no solo son consideradas como *conquistadoras de los mercados mundiales* y que al mismo tiempo se aprovechan de las ventajas que les ofrece su lugar de origen, como así lo reflejaba la percepción de Hymer sobre las empresas que deciden internacionalizarse cuando aún no están lo suficientemente maduras. Cuando las EM han alcanzado un grado superior de maduración, algunas de sus mayores ventajas se pueden encontrar en los continuos procesos de innovación que emprenden y en sus extensas redes de colaboración, más que en el puro ejercicio del poder en mercados geográficamente delimitados o en segmentos concretos. En efecto, las ventajas competitivas atribuidas a las EM sólidamente establecidas o maduras cada vez más se sustentan en sus capacidades para crear y controlar una amplia red de flujos globales de información, de los recursos disponibles y de las personas puestas a su servicio. Las habilidades centradas en la construcción de redes a nivel global y local, en la eficiente utilización de los recursos geográficamente localizados y la rápida y correcta transferencia de conocimiento entre los distintos agentes que lo crean, son algunas de las principales áreas de interés de las EM de hoy en día (Cantwell y Mudambi, 2011).

El enfoque basado en las competencias y en el estado de madurez de las EM ha despertado un creciente interés para estudiar los aspectos que incentivan la inversión extranjera directa (Cantwell 1989; Dunning, 1995; Dunning, 1996; Pearce, 1999a; Dunning y McKaig-Berliner, 2002), así como en la ascendente descentralización en la gestión de los proyectos internacionales de I+D, aunque las ganancias *siempre vuelven a casa* (Kümmerle, 1999). Algunos de los cambios que han tenido lugar en las actividades económicas y que hemos estudiado a lo largo de los últimos treinta años, son, entre otros: a) la destacada importancia del conocimiento como activo clave; y b), el papel que desempeñan los inversores, la creciente globalización y la interconexión transfronteriza de las actividades, todo lo cual a las EM les ha permitido aprovechar y combinar el conocimiento que tienen de las localidades y sus fortalezas tecnológicas en todo el mundo.

Por tanto, en los últimos años ha cambiado sustancialmente el rol de las EM. Han pasado de ser agentes

especializados en la transferencia de tecnología a los países anfitriones a ser agentes que inician proyectos tecnológicos en estos. Así, han desarrollado sistemas tecnológicos más complejos de la mano de los más avanzados centros locales de investigación (donde se ha puesto en valor su conocimiento a los entornos geográficamente diferenciados) y que ha permitido crear nuevas alternativas de ventajas competitivas (Almeida, 1996; Dunning y Wymbs, 1999; Kümmerle, 1999; Pearce, 1999 b).

La evolución de los sistemas organizacionales al interior de las EM ha facilitado el intercambio de conocimientos de frontera, lo que ha ayudado a hacer más atractivos a países en desarrollo que reúnen las condiciones necesarias para poner en valor las diversas competencias creativas. En lo relativo a los temas considerados en el Acuerdo de la OMC sobre los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC, en inglés *Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights*, TRIPS), se ha reconocido que los países en desarrollo seguirán siendo destinos de escaso interés para el desarrollo de competencias creativas aplicadas a la innovación, a menos que realicen cambios considerables en sus regímenes de propiedad intelectual y en los mecanismos que los fortalecen y los hacen cumplir. Ahora bien, en los casos donde las tecnologías se han modularizado y los diversos componentes que participan en la generación de conocimiento se han desarrollado en más de una localidad, las EM se han visto más motivadas para proporcionar apoyo institucional para alcanzar mejoras en los temas relacionados con la protección de la propiedad intelectual (Zhao, 2006). Incluso si el componente de conocimiento que se desarrolla localmente en un país en desarrollo se filtra al exterior, este tendrá escaso valor para los demás porque no comprenderán plenamente cómo se integra en un sistema más amplio de conocimientos. Si bien la integración del conocimiento al interior de las EM innovadoras puede tener una mayor aplicación en unos sectores que en otros, la evidencia indica que en el caso de China es especialmente interesante en las áreas relacionadas con la electrónica, la informática y las telecomunicaciones (Zhao, 2006).

3. El impacto de las empresas multinacionales innovadoras y sus retos de futuro

Visto en perspectiva, el interés de Hymer (1972) sobre el desarrollo desigual entre regiones sigue estando justificado. En la actualidad continúan vigentes diversos patrones de desigualdad geográfica entre las regiones más favorecidas y el resto. Ahora bien, las principales fuerzas motrices que están detrás de las jerarquías locales vigentes han transitado de los tipos más simples de jerarquía centralizada dentro de las empresas descritas por Hymer hacia nuevas formas de asociación integrada en redes de EM y que han fructificado en la creación de centros de excelencia. Ahora podemos reconocer que la perspectiva de Hymer sobre la jerarquía en las EM fundamentalmente representa un punto de vista centralista en torno a la figura y poderío estadounidenses, por otra parte, muy acorde con las ideas que estuvieron vigentes sobre la naturaleza de las EM en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Evidentemente, hoy en día esta perspectiva es exagerada y, por lo tanto, ha sido ampliamente superada.

Sin embargo, no es desdeñable la contribución original de Hymer sobre las relaciones que subyacen entre las actividades que realizan las EM y el impacto que generan en el desarrollo de las regiones. Como le ocurre a la mayoría de los trabajos académicos, los de Hymer inevitablemente estuvieron limitados al contexto histórico desde donde fueron escritos. La propuesta de Hymer sobre las EM era una jerarquía unidireccional simple y era el reflejo de las tendencias que entonces prevalecían en la definición de las estrategias y las estructuras de las grandes empresas. Las transformaciones que experimentaron las grandes empresas a lo largo de los primeros sesenta años del siglo XX a la postre permitieron constatar el poder y la efectividad de las jerarquías, brillantemente descritas por Chandler (1977) como *la mano visible* de la coordinación. La organización jerárquica centralizada facilitó la formación de las empresas modernas, como, por ejemplo, en el aprovechamiento de los beneficios derivados de las economías de escala y de los objetivos a perseguir (Chandler, 1962 y 1990). Como consecuencia de ello, la mayoría de las discusiones de la época se centraron en torno a una visión incorpórea de las EM, donde

se las consideraba como entes organizados jerárquica y uniformemente (por ejemplo, véanse los trabajos de Brooke y Remmers, 1970; Buckley y Casson, 1976; Williamson, 1975).

Por otra parte, los trabajos de Hymer también se vieron limitados por la particular interpretación que tenía sobre el poder del mercado al haber concedido especial relevancia a los atributos monopolísticos de las grandes EM, en los cuales en mayor o menor medida siempre están presentes sus creencias ideológicas (Pitelis, 2002). Así, en una de sus principales contribuciones indica que *hay un principio de correspondencia entre la centralización del control al interior de las EM y la centralización que tiene lugar en la economía internacional* (Hymer, 1972). Pensaba que en el futuro el mundo estaría dominado por un número cada vez más reducido de poderosas EM (Hymer y Rowthorne, 1970), mientras que los Estados nacionales cada vez serían más débiles. Sin embargo, estas reflexiones no fueron bien acogidas en las propuestas formuladas por los recientes movimientos antiglobalización, entre otras razones, por el rampante ascenso que experimentaron algunas EM de Japón y Corea del Sur a partir de 1970, y más recientemente de China y de otros países en crecimiento, en todos los cuales los Estados están muy lejos de ser débiles (Graham, 2002). Como resultado de lo anterior, si nos centramos en las jerarquías y las redes que operan en las instituciones de la actualidad, podemos concluir que las aportaciones de Hymer fueron excesivamente simplistas y lineales. Este autor fue incapaz de apreciar en profundidad las complejas relaciones que subsisten entre una amplia variedad de actores de todos los lugares del mundo (incluyendo a los gobiernos y a los institutos de investigación), por lo cual ahora podemos afirmar que sus predicciones fueron exageradas.

Irónicamente, su modelo lineal de organización jerárquica (donde las actividades de las EM que precisan una mayor cualificación las realizan en sus lugares de origen) en muchos sentidos está más identificado con las nuevas EM japonesas que con las EM maduras y fuertemente establecidas de Estados Unidos o Europa. Por otro lado, todo parece indicar que las capacidades de aprendizaje transnacional están más limitadas en el caso de las EM japonesas que en las estadounidenses,

debido a que el sistema organizativo y empresarial de las primeras está más estrechamente integrado, y porque, a su vez, todos los agentes encajan correctamente en el sistema de innovación del país oriental (Lam, 2003). Esta explicación encuentra su sustento en una importante característica institucional de Japón, el sistema Keiretsu, es decir, un denso entramado de redes de empresas nacionales articuladas en conglomerados industriales (Gerlach, 1992). No obstante, mientras que en el pasado los Keiretsu han contribuido notablemente para hacer altamente eficiente al sector exportador japonés, también han dado cobijo a otros sectores menos visibles y más ineficientes, lo que ha hecho de este país una economía dual (Ozawa, 2003). Más aún, los esfuerzos emprendidos recientemente por las EM japonesas para internacionalizar su I+D por medio de la inversión extranjera directa y así diversificar su base tecnológica, continuamente se han visto enfrentados a los intereses de las poderosas redes de empresas nacionales (Cantwell y Zhang, 2006 y 2011). Así, el ejemplo japonés ofrece suficientes evidencias sobre la limitada utilidad que tiene el modelo de Hymer (sobre las organizaciones excesivamente rígidas y jerárquicamente centralizadas) para las EM de la actualidad.

De cara al futuro, el desarrollo de las EM innovadoras se enfrentará a cuestiones tan cruciales como la búsqueda de un adecuado equilibrio entre las necesidades de respuesta local por parte de las empresas filiales o subsidiarias y las necesidades de integración global del grupo multinacional en su conjunto (Prahalad y Doz, 1987). Si este delicado balance se inclina demasiado hacia uno u otro lado, irremediablemente la red internacional de innovación de la EM se verá severamente afectada. Las limitaciones que presentan las EM japonesas para favorecer la conformación y el desarrollo de redes de innovación, obedecen precisamente a la naturaleza de las excesivamente poderosas redes internas y a su contumaz resistencia para dar paso a nuevas rutinas para el intercambio de conocimientos entre las instalaciones centrales que generan I+D y las empresas subsidiarias que están por todo el mundo (Collinson y Wilson, 2006). De igual manera, si las redes y las formas de ver las cosas locales están muy enraizadas en las empresas subsidiarias, si la ubicación geográfica de la filial es un valor a tomar en cuenta y si el personal que colabora en ellas está dispuesto a asimilar los cam-

bios con el tiempo, es necesario que el grupo de la EM defina parámetros precisos a favor de la integración global, y a través de la creación de valores compartidos y redes interpersonales (Morgan, 2001).

Estos son algunos de los desafíos actuales a los que se enfrentan las EM innovadoras. Lo que anteriormente hemos expuesto es una aproximación a las herramientas puestas al servicio de las EM para ordenar las diversas fuentes de creatividad y los procesos de aprendizaje, y en especial para poner el acento en que estas no están constreñidas a las fronteras geográficas, todas las cuales han surgido como resultado de los cambios que han experimentado las EM desde la década de los setenta. Esta visión se puede contrastar con imágenes del pasado, donde la multinacional era apreciada como un modelo de maximización y eficiencia y que operaba de manera centralizada, o donde las EM únicamente eran entes interesados en mantener sus posiciones de poder en los mercados. Estas cuestiones siguen siendo relevantes y por lo tanto hay que estudiarlas, porque de alguna manera señalan las diversas limitaciones aún vigentes a las que se tienen que enfrentar las EM innovadoras.

NOTAS

- (1) Nota del traductor: por ejemplo, se refiere a los niveles municipal, provincial, autonómico o nacional.
- (2) Nota del traductor: en las estructuras heterárquicas se rompe el modelo jerárquico, de manera que todos los componentes son independientes y, sobre todo, se sustituye el concepto del *orden y mando* por el de *influjo*. Así, cada una de las partes tiene libertad de acción y de pensamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Birkinshaw, J. M.; Hood, N. y Jonsson, S. (1998), «Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative», *Strategic Management Journal*, 19: 221-241.
- Cantwell, J. A. (1989), *Technological Innovation and Multinational Corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Cantwell, J. A. (1995), «The Globalization of Technology: What Remains of the Product Cycle Model?», *Cambridge Journal of Economics*, 19(1): 155-174.
- Cantwell, J. A. (2009), «Location and the Multinational Enterprise», *Journal of International Business Studies*, 40(1): 35-41.
- Cantwell, J. A. y Mudambi, R. (2011), «Physical Attraction and the Geography of Knowledge Sourcing in Multinational Enterprises», *Global Strategy Journal*, 1(3-4): 206-232.
- Cantwell, J. A. y Zhang, Y. (2011), «Exploration and Exploitation: the Different Impacts of Two Types of Japanese Business Group Networks on Firm Innovation and Global Learning», *Asian Business and Management*, 10(2): 151-181.
- Chandler, A. D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass., Belknap Press.
- Chandler, A. D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- David, P. A. (1994), «Why are Institutions the «Carriers of History»? Path Dependence and the Evolution of Conventions, Organisations and Institutions», *Structural Change and Economic Dynamics*, 4: 205-220.
- Dosi, G. (1999), «Some Notes on National Systems of Innovation and Production, and Their Implications for Economic Analysis», en D. Archibugi; J. Howells y J. Michie (eds.), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge and New York, Cambridge University Press.
- Dunning, J. H. (1995), «Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism», *Journal of International Business Studies*, 26(3): 461-491.
- Dunning, J. H. y Wymbs, C. (1999), «The Geographical Sourcing of Technology-Based Assets by Multinational Enterprise», en D. Archibugi; J. Howells y J. Michie (eds.), *Innovation Policy in a Global Economy*, Cambridge and New York, Cambridge University Press.
- Ernst, D. (2001), «Small Firms Competing in Globalised High-Tech Industries: The Co-Evolution of Domestic and International Knowledge Linkages in Taiwan's Computer Industry», en P. Guerrieri; S. Iammarino y C. Pietrobelli (eds.), *The Global Challenge to Industrial Districts: SMEs in Italy and Taiwan*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Freeman, C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, London: Frances Pinter.
- Frost, T. S.; Birkinshaw, J. M. y Ensigen, P. C. (2002), «Centers of Excellence in Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, 23(11): 997-1018.
- Gerlach, M. (1992), *Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Business*, Berkeley, University of California Press.
- Graham, E. M. (2002), «The Contributions of Stephen Hymer: One View», *Contributions to Political Economy*, 21: 9-26.
- Hedlund, G. (1986), «The Hypermodern MNC: A Heterarchy?», *Human Resource Management*, 25: 9-35.
- Hedlund, G. (1994), «A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation», *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue): 73-90.
- Hymer, S. (1979), *The Multinational Corporation*, Cambridge and New York, Cambridge University Press.

- Kogut, B. y Zander, U. (1993), «Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation», *Journal of International Business Studies*, 24(4): 625-645.
- Kümmerle, W. (1999), «The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation», *Journal of International Business Studies*, 30(1): 1-24.
- Lam, A. (2003), Organizational Learning in Multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in the UK. *Journal of Management Studies*, 40(3): 673-703.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Nohria, N. y Ghoshal, S. (1997), *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, San Francisco, Josey-Bass.
- Ozawa, T. (2003), «Japan in an Institutional Quagmire: International Business to the Rescue?», *Journal of International Management*, 9(3): 219-235.
- Pearce, R. D. (1999), «Decentralized R&D and Strategic Competitiveness: Globalized Approaches to Generation and Use of Technology in Multinational Enterprises», *Research Policy*, 28(2-3): 157-178.
- Pitelis, C. (2001), «The Resource-Based Theory of the Transnational Corporation: Conceptual and Empirical Issues», *Global Business and Economics Review*, 3(1): 20-43.
- Prahalad, C. K. y Doz, Y. L. (1981), «An Approach to Strategic Control in MNCs», *Sloan Management Review* (Summer): 5-13.
- Zhao, M. (2006), «Conducting R&D in Countries with Weak Intellectual Property Rights Protection», *Management Science*, 52(8): 1185-1199.

LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO GLOBAL Y EL FUTURO DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES CONSOLIDADAS (*)

Ivo Zander

Departamento de Estudios de los Negocios, Universidad de Uppsala, Suecia

RESUMEN

En este trabajo se explora cómo se han producido los cambios en el entorno de los negocios internacionales, especialmente en los aspectos relativos a la entrada en la escena internacional de los nuevos competidores provenientes de las economías en desarrollo y a la manera en que su presencia ha generado cambios en la estrategia y la organización de las empresas multinacionales tradicionales. A partir de lo anterior, para que las empresas multinacionales de los países desarrollados sigan siendo competitivas y mantengan sus posiciones de liderazgo, en los próximos años cada vez será más necesario que emprendan cambios de hondo calado. De hecho, solo aquellas empresas que sean capaces de desarrollar una mentalidad de gestión acorde a las demandas que imponen las actuales circunstancias, tales como sistemas organizacionales más flexibles o la capacidad de adaptarse a los intensos cambios, serán las que prosperarán en el nuevo escenario fraguado por los negocios globales emergentes.

PALABRAS CLAVE

Transformaciones globales,
Empresas multinacionales,
Estrategia, Organización.

1. Introducción

El entorno en el que tienen lugar los negocios internacionales está en continua transformación. A lo largo de varias décadas, la globalización ha cambiado las reglas que rigen la competición en todo el mundo, y son especialmente favorables para las empresas que han sido capaces de ampliar e integrar sus operaciones, particularmente a lo largo de Norteamérica, Europa y Japón. Sin embargo, en el actual siglo XXI los rápidos cambios que han experimentado los países en desarrollo y la llegada de nuevos competidores al escenario económico global sugieren que las empresas multinacionales consolidadas (en adelante EMC) están obligadas a someterse a un cambio permanente. Por ahora tenemos la certeza de que la experiencia adquirida en las últimas décadas en el futuro será de poca ayuda para enfrentar los retos a nivel estratégico y organizacional que vienen por delante.

Los nuevos agentes participantes en la economía global, tales como las empresas de origen chino, indio y de otros países en desarrollo, poseen una poderosa combinación de características que a las EMC les representarán retos formidables, tales como: a) están localizadas en países con mercados potenciales tan inmensos que en algunos casos superan ampliamente a los mercados de los países más desarrollados; b) sus procesos de ingeniería e innovación son capaces de responder ágilmente a las demandas de los clientes en los mercados emergentes; y c), tienen la posibilidad de expandirse a otros mercados y regiones donde anteriormente las EMC no habían sido bien acogidas. Estos significativos cambios en el entorno y en las estrategias obligan a las EMC a plantearse algunas respuestas, si bien de momento no existe un consenso sobre cuáles serán.

El presente trabajo se interesa en mostrar una breve reseña histórica del objeto de estudio en cuestión, en explicar las características de los nuevos agentes competidores, en poner en valor la necesidad que tienen

(*) Traducción del texto original en inglés a cargo de Sergio A. Berumen, Profesor titular del Departamento de Economía Aplicada, URJC.

las EMC de establecer alianzas estratégicas y organizacionales, y finalmente en identificar los principales impedimentos que tienen para adaptarse rápidamente a los cambios. Por último, se señala que aquellas empresas que precozmente han reconocido la necesidad de hacer cambios y han formulado respuestas específicas a las nuevas condiciones en las que tienen lugar los negocios en todo el mundo, serán las que tendrán mayores posibilidades de sobrevivir y prosperar en los años venideros.

2. Antecedentes históricos

La historia nos aporta una estrecha pero, en términos temporales, también difusa conexión entre los cambios que tienen lugar en los negocios internacionales y las estrategias y organización de las EMC (Jones, 1996; Zander y Mathews, 2010).

Tomando como referencia el final de la Segunda Guerra Mundial, los bajos aranceles, la desregulación, la apertura de los mercados a la competencia internacional y la reducción de los costes de comunicación y transportación, todo ello gradualmente generó una presión competitiva tanto sobre las empresas con mayor presencia internacional como en aquellas que se habían mantenido resguardadas en sus mercados domésticos. Tras la integración de los mercados mundiales paulatinamente se empezaron a desarrollar prácticas discriminatorias en la determinación de precios y se intensificó la competitividad, incluso superando las fronteras políticas, todo lo cual condujo a la necesidad de fortalecer la colaboración entre un amplio y heterogéneo abanico de empresas competidoras.

Para muchas EMC los nuevos retos competitivos significaron un *terremoto*, una época de turbulencias e incertidumbre que les impactó hasta en sus cimientos. Desde la década de 1970 y en adelante los imperativos estratégicos generales fueron el de la internacionalización, la reestructuración industrial y el posicionamiento a escala mundial. Así, las antiguas estructuras policéntricas de las EMC con el tiempo fueron sustituidas por sistemas organizacionales más centralizados que permitieron evitar la duplicación de tareas (Bartlett y Ghoshal, 1989). Las empresas que decidieron hacer frente a las nuevas condiciones competi-

vas tuvieron que adquirir empresas en el extranjero, reestructurar la organización del negocio y propiciar la especialización de las unidades localizadas en otros países (Zander y Sölvell, 2002).

La adopción de estas estrategias proactivas para un selecto número de empresas se tradujo en la consolidación en sus respectivos sectores, así como en la posibilidad de diferenciarse del resto de competidores internacionales. A lo largo del período de la posguerra y hasta mediados de la década de 1990, aproximadamente el 90% de toda la inversión extranjera directa (IED) fue captada por EMC proveniente de países desarrollados, incluyendo Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y a partir de la década de 1960 también de Japón (Dunning, 2009). En varios casos los avances en las tecnologías se caracterizaron por frecuentes cambios, si bien de carácter incremental, específicamente en el campo de las soluciones tecnológicas y el diseño de productos. Los agentes participantes que sobrevivieron (como Siemens, General Electric, Sony o Asea Brown Boveri) inicialmente desarrollaron productos y servicios específicamente para los mercados de las economías más avanzadas, y muy en especial para los de la tríada, conformada por América del Norte, Europa y Japón.

La consolidación de la actividad industrial a nivel global propició un ambiente de competitividad y de desarrollos tecnológicos muy favorable para las EMC ya consolidadas. Hacia la década de 1990, los avances logrados en el ámbito de las tecnologías en muchos casos permitieron reintroducir lo que Emery y Trist identificaron como las *condiciones perturbadoras-reactivas*, con la salvedad de que ahora el ámbito internacional es capaz de reproducir las condiciones ambientales que prevalecieron en el pasado en países concretos. Comparado con las condiciones turbulentas y transitorias que fueron consecuencia de las primeras etapas del proceso de globalización, paulatinamente las cosas tendieron a simplificarse en las áreas más centrales de la actividad económica. En este sentido, los supervivientes de estos intensos cambios probablemente pensaron que lo peor ya había pasado, aunque muy pronto se darían cuenta de que vendrían otros desafíos. Nuevos y tal vez más significativos cambios les estarían esperando a la vuelta de la esquina.

3. Los nuevos participantes en la economía global

Si bien los cambios habían estado presentes desde hacía algún tiempo, la llegada del nuevo milenio trajo consigo una nueva era de turbulencia en el escenario de los negocios internacionales, en esta ocasión como resultado de la entrada en acción de nuevas empresas, en muchos casos de manera imprevista (Bartlett y Ghoshal, 2000; Mathews, 2006). Los nuevos agentes provenían de economías en desarrollo o emergentes, y con especial intensidad de países como China e India.

Varias de estas empresas entraron en escena porque fueron capaces de vincularse al circuito de las cadenas de valor establecidos por las EMC y así se beneficiaron de nuevos recursos tecnológicos, conocimientos, reputación de las firmas consolidadas y de los procesos de aprendizaje, todos los cuales les permitieron profundizar y ampliar las habilidades necesarias para competir internacionalmente (Buckley, 2009). Paradójicamente, su entrada se vio favorecida por el fortalecimiento de los derechos de propiedad industrial e intelectual en todo el mundo, lo que a su vez dinamizó la oferta de desarrollos tecnológicos que podían ser adquiridos mediante licencias y acuerdos de cooperación entre empresas (Arora y cols. 2001; Mathews, 2003). Por otra parte, la reducción de los costes asociados contribuyó a que algunas actividades de las EMC relacionadas con la I+D se empezaran a realizar en el extranjero, lo que también potenció el surgimiento de nuevas empresas en esas localidades (Mudambi, 2008). Así, en algunos casos las fortalezas de las EMC de los países en desarrollo contribuyeron a alcanzar nuevas fronteras en el ámbito tecnológico (Liu, 2007).

Los cambios realizados por las nuevas EMC de los países en desarrollo han sido tan profundos que incluso algunas de ellas han llegado a ser capaces de incursionar en las industrias tradicionalmente dominadas por las antiguas EMC. Los desafíos estratégicos han implicado un conjunto de elementos clave que otrora carecían de relevancia. A diferencia de las antiguas EMC, acostumbradas a dominar los mercados globales a lo largo de las décadas de 1980 y 1990,

las nuevas EMC participantes poseen una combinación de tres características distintivas que las dotan de importantes ventajas en los mercados con mayor potencial de crecimiento futuro, tales como:

1. Están situadas en lugares altamente rentables, como los mercados potenciales de gran tamaño, los cuales, en algunos casos incluso superan a los mercados de las economías más desarrolladas.
2. Son capaces de ponerse al día en el uso de tecnología, y aún más allá, de emprender proyectos de innovación e ingeniería muy ágilmente, con el añadido de que los pueden realizar asumiendo costes notablemente inferiores a los de las EMC tradicionales. Los productos y servicios resultantes tienen un nivel aceptable de funcionalidad y están particularmente adaptados a las demandas de los clientes de los mercados emergentes.
3. Sus estrategias de expansión internacional se han centrado en otros mercados emergentes que también están ampliando sus operaciones a mercados que antiguamente habían estado dominados por las EMC de los países más desarrollados (Khanna y Palepu, 2006; De Beule, 2012).

Para algunos de los nuevos actores estas características les han ayudado a convertirse en poderosas empresas que pueden rivalizar con los líderes de los diferentes sectores. A modo de ejemplo, a la empresa Chinese Haier, especializada en el sector de los bienes de consumo del hogar, le tomó algo menos de una década adoptar la tecnología y el conocimiento desarrollados por su proveedor German Liebherr, y es así como ha pasado de fabricar neveras clasificadas con dos estrellas a otras nuevas de cuatro estrellas. En la actualidad esta empresa ha buscado expandirse más allá de sus fronteras; a través de *joint-ventures* ahora está presente en los mercados de Indonesia, Filipinas, Dubái, Irán, Argelia, Jordania, Pakistán y Bangladesh, y más recientemente está preparando el terreno para entrar en los mercados estadounidense y europeo. Así, en menos de dos décadas esta empresa se ha convertido en una marca con presencia mundial. Hoy en día está entre los cuatro primeros fabricantes del sector de los bienes de consumo del hogar a nivel global.

De manera semejante, en menos de veinte años la empresa Ispat se ha convertido en la mayor acerera del mundo (Sull, 1999). Lakshmi Mittal, fundador de esta empresa, la creó como una estrecha red de agentes participantes. Sirviéndose de los servicios de un especializado grupo de expertos adquirió empresas que anteriormente eran de propiedad estatal en América Latina, el sureste asiático, Asia central y Europa del este. Todos los agentes conforman un conglomerado organizado en red y conceden especial interés a la difusión de las mejores prácticas que permiten potenciar la productividad. Su éxito ha sido tan notable que en la actualidad Ispat se está extendiendo hasta el interior mismo de mercados tan competitivos como Estados Unidos, Japón y de la Unión Europea.

Las nuevas empresas que han entrado en el escenario de la economía global sin duda han desafiado las posiciones establecidas desde hacía tiempo por las EMC tradicionales. Por encima de todo, los productos que ofrecen y lo familiarizadas que están con los mercados son dos cuestiones que les permitirán expandirse a otros más exigentes, incluso en aquellos tradicionalmente adversos a la llegada de nuevos competidores. Hay mercados donde los nuevos participantes rápidamente logran posicionarse, lo que de cara al futuro les asegura un sitio y desde luego las necesarias ganancias que les ayudarán a continuar su expansión hacia los mercados geográficamente más poderosos, hasta ahora escenario natural de las EMC que todos conocemos.

En algunos sectores industriales todo lo anterior ha significado un cambio radical en el rol que tradicionalmente han desempeñado las empresas multinacionales, tanto de los países desarrollados como en desarrollo, así como de las relaciones que subyacen entre ambas. Veamos tres ejemplos de ello. La adquisición de la rama de IBM especializada en la producción de ordenadores personales por Lenovo fue un indicador de suma relevancia sobre las tendencias que se avecinarían en los próximos años (Liu, 2007). Aprovechando las ganancias conseguidas en los mercados emergentes, en 2006 la empresa Ispat adquirió la luxemburguesa Arcelor, lo que ha llevado a consolidarla como la acerera número uno del mundo. Y finalmente, en un corto período de tiempo el grupo indio Tata ha

adquirido empresas de gran renombre, como Tetley, Jaguar y Land Rover.

4. Imperativos estratégicos y organizacionales en el nuevo entorno global de los negocios

Existe abundante información sobre la correlación que existe entre los cambios que tienen lugar en el entorno y los cambios que emprenden las EMC en términos estratégicos y organizacionales. En efecto, hay bastantes argumentos que permiten aseverar que los profundos cambios que han tenido lugar en el ambiente de los negocios a nivel global han tenido una respuesta entre las empresas. Aunque se corre el riesgo de estereotipar a los nuevos participantes y se tienda a sobrevalorar las tendencias vigentes en la economía global, el hecho es que las oportunidades de mercado que no son adecuadamente aprovechadas es muy difícil que en el futuro se vuelvan a presentar. La gestión corporativa de cualquier EMC bien establecida se enfrenta al reto de defender sus actuales posiciones al tiempo que necesita ser más atractiva en los mercados de las economías de mayor crecimiento, hasta ahora desconocidos (Prahalad y Bhattacharyya, 2008).

En términos generales, en los períodos de mayor turbulencia es necesario que las empresas adopten estrategias más flexibles y que los diversos componentes que las conforman compartan los mismos objetivos. Desde un punto de vista estratégico, las EMC sólidamente establecidas hasta ahora han estado más interesadas en las economías de mayor desarrollo, concretamente en el suministro de los productos y servicios más sofisticados que demandan, pero en la actualidad además es necesario que dediquen mayores esfuerzos a tratar de penetrar en segmentos que hasta ahora habían sido ignorados, y que en cambio ha sido precisamente en estos donde los nuevos entrantes han crecido y se han hecho fuertes. Con el interés de como mínimo mantener las actuales posiciones, y hasta que los parámetros de demanda de los mercados desarrollados y emergentes logren converger, será necesario estudiar nuevas alternativas, hasta ahora muy pobremente exploradas, como pueden ser las combinaciones de productos de alta y baja gama (Porter, 1998). Naturalmente, ello tiene el riesgo implícito de la *canibalización* (unos pro-

ductos se comen a otros) y las potencialmente difíciles disyuntivas en el posicionamiento de las marcas, cuestiones a las que muchas EMC bien establecidas ya se están enfrentando.

Desde un punto de vista organizacional, el hacer frente a los nuevos retos estratégicos exigirá reconsiderar los viejos planteamientos sobre la centralización y la racionalización de las operaciones que a lo largo de las últimas dos o tres décadas han sido característicos de las EMC mejor establecidas. Para competir efectivamente en el entorno de los negocios internacionales las empresas necesitan diseñar y asumir nuevas rutinas organizacionales que les ayuden a desarrollar el tipo de productos y servicios que demandan los clientes de los mercados emergentes. Ello también implicará la necesidad de conceder una mayor libertad operativa a las filiales que están instaladas en el extranjero. Estos cambios exigirán una mayor atención en la gestión de los conflictos que previsiblemente se generarán entre las partes implicadas, tanto entre la dirección de la empresa y los nuevos y cada vez más poderosos agentes subsidiarios como entre los propios agentes subsidiarios (Blomkvist, Kappen y Zander, 2012). Para llevar a cabo adecuadamente los ajustes en las rutinas y en los procesos internos, cada vez será más necesario adoptar acuerdos de cooperación con las empresas que ya están operando en los mercados emergentes.

Finalmente, para que las EMC establecidas puedan mantener el ritmo de las nuevas empresas participantes, es necesario que se comprometan en lo que bien puede ser calificado como *reinternacionalización*. Esta reinternacionalización implica realizar importantes esfuerzos para entrar y penetrar en las economías en desarrollo, las mismas que durante mucho tiempo fueron desatendidas y en donde prevalecen condiciones operativas e institucionales notablemente diferentes a las de las economías desarrolladas. Para muchas EMC establecidas el ejercicio de adaptación a las nuevas y extrañas condiciones es probable que sea complicado, en parte debido a los usos y costumbres institucionales que se dictan desde casa.

En definitiva, los ajustes estratégicos y organizacionales implican un retorno a las soluciones adaptativas que fueron adoptadas por las EMC en la primera etapa

de la globalización que tuvo lugar durante el período de postguerra. Al menos durante un período transitorio, que podría prolongarse por algunas décadas, las multinacionales bien establecidas que aspiran a conservar sus posiciones de liderazgo a nivel global necesitarán desarrollar habilidades ambidiestras (tanto estratégicas como organizacionales), como, por ejemplo, las capacidades para mantener en equilibrio lo viejo que ha servido con lo nuevo que es necesario asumir, aunque eventualmente ambas cuestiones pueden ser contradictorias o incluso incompatibles. De esta manera, es razonable asumir que las EMC establecidas que sean capaces de mantener en equilibrio las asociaciones estratégicas y los ajustes que se demandan al interior de la organización serán las que estarán en mejores condiciones y tendrán un mejor desempeño en los próximos años.

5. Barreras al cambio estratégico y organizacional

Si bien no hay razones de peso para que las empresas multinacionales bien establecidas emprendan ajustes de hondo calado en los planos estratégico y organizacional, pero en caso de decidirlo es previsible que los procesos sean arduos e intensos. En última instancia, el éxito de los cambios depende de las habilidades que tengan los altos directivos para desarrollar nuevas alternativas estratégicas de pensar y actuar, de su resistencia para soportar las fuertes presiones que previsiblemente ejercerán diversos estamentos para preservar *lo viejo*, así como de la fortaleza de la institución en su conjunto para asimilar los intensos cambios.

5.1. La mentalidad estratégica entre los altos directivos

Debido a que los altos directivos están expuestos a diversas presiones externas y a que prefieren un entorno lo más estable posible que les garantice ingresos y beneficios, generalmente tratan de adoptar estrategias que han demostrado ser exitosas en los mercados de productos y servicios. Las estrategias vigentes representan una articulación de los éxitos pasados, por lo cual son utilizadas por los tomadores de decisiones como marco común de referencia, y es por ello que intentan

preservar el *status-quo* en el establecimiento de los objetivos y en la asignación de los recursos corporativos (Burgelman, 1983).

Las ideas establecidas sobre las estrategias y los productos y servicios básicos se traducen en unos planteamientos lógicos dominantes, fuertemente enraizados entre el equipo de alta dirección, lo que es especialmente relevante cuando se producen cambios de rotación entre los miembros que lo integran. La lógica dominante se almacena en los esquemas cognitivos de los altos directivos (Prahalad y Bettis, 1986), los cuales se nutren de tres aspectos: a) la percepción que estas personas tengan de los diversos componentes que conforman la empresa; b) de los conceptos que en el pasado han conducido a buenos resultados; y c), el conjunto de procesos y herramientas que han permitido gestionar adecuadamente el negocio (como por ejemplo los procesos estratégicos y los sistemas de control e incentivos). Históricamente la lógica dominante a menudo ha estado determinada (Leonard-Barton, 1992) en estrecha relación con los éxitos que han ayudado a los directivos a escalar hasta los peldaños más altos dentro de la organización y, por tanto, es una cuestión característica de las grandes empresas. Prahalad y Bettis concluyen que:

Para los altos directivos de las empresas diversificadas las características dominantes de la actividad principal a menudo son la fuente de referencia más importante. Frecuentemente son la causa de que los gerentes perciban los problemas de cierta forma y de la manera en que se familiarizan con las herramientas de gestión que han probado ser útiles en la realización de las tareas propias de la actividad principal (y por tanto, tengan un mayor dominio de ellas).

La conclusión es que, en un momento dado, cada equipo de gerentes tiene un límite preestablecido sobre la variedad de herramientas que es capaz de manejar.

En la ausencia de cambios en el entorno que afectan directamente a la actividad principal del negocio, es muy probable que los altos directivos se aferren a la lógica dominante. Inclusive cuando se ha hecho muy evidente la necesidad de realizar cambios, se ha demostrado que el proceso de cambio de los mapas cognitivos compartidos por los directivos es un

proceso lento y no siempre exitoso (Barr, Stimpert y Huff, 1992). Generalmente es necesario que se desencadene una crisis para que el pensamiento estratégico se abra a nuevas alternativas, si bien no solo las situaciones de crisis sobrevenidas son en sí mismas suficientes para buscar otras opciones de gestión y ponerlas a prueba.

5.2. Presiones en el interior de las organizaciones para conservar lo viejo

Las preferencias por lo viejo y establecido también están vigentes en paradigmas y creencias en el seno de las grandes empresas (Dutton y cols., 2001; Lounsbury y Glynn, 2001). Dentro de estas creencias hay algunas que están identificadas como de alto nivel y que se hacen especialmente evidentes en la percepción de *la manera como aquí hacemos las cosas* (Levitt y March, 1988; Leonard-Barton, 1992; Tripsas y Gavetti, 2000). Entre los miembros del aparato empresarial dedicados al desarrollo de nuevos productos y servicios, las referencias tecnológicas establecidas determinan cómo deben ser los productos que se supone serán exitosos y para qué servirán. Así, los paradigmas y las creencias impiden tomar en consideración nuevas ideas y diferentes alternativas y, naturalmente, pueden ser utilizados por quienes se resisten al cambio.

Un conjunto diferente de factores entran en escena cuando hacen su aparición los sistemas de incentivos y los cambios que producen en cada uno de los empleados de la empresa. A nivel individual, las decisiones orientadas a la creación de nuevos productos o maneras de operar conllevan el riesgo de que en el mejor de los casos las recompensas de éxito solo se verán en un futuro lejano. Más aún, los cambios pueden impactar negativamente en las operaciones del día a día y en definitiva pueden afectar al resultado de las evaluaciones de desempeño. En la mayoría de los casos, el apoyo de nuevas ideas demanda asumir esfuerzos a nivel personal muy superiores a los que cotidianamente exige el proceder habitual. En efecto, generalmente las desventajas potenciales de emprender nuevos productos o proyectos son más visibles que los posibles (e inciertos) frutos que se derivarán en el futuro, donde, en el caso específico del lanza-

miento de productos sin precedentes, las ganancias son aún a más largo plazo.

En términos generales los nuevos proyectos se apoyan en antecedentes que han probado ser exitosos, por lo cual, son más fácilmente justificables que los proyectos que se sustentan en principios completamente nuevos. En caso de tener que elegir, es más probable que la empresa decida favorecer a los proyectos que resulten más familiares sobre el resto (Ahuja y Lampert, 2001). En este sentido, Dougherty y Heller (1994: 202) concluyen que:

La fuerte presión que ejerce la comodidad con el estado actual de las cosas incita a pensar que las nuevas actividades «no pueden hacerse realidad de la noche a la mañana» y, por lo tanto, es preferible que estén relacionadas con las prácticas que están vigentes.

Entre muchas EMC bien establecidas existen fuertes presiones para que lo viejo siga estando en vigor, lo que en definitiva hará más difícil la adopción de nuevos productos, estrategias y prácticas de gestión que son necesarias si el objetivo es que la empresa se adentre en los mercados emergentes.

5.3. Preferencias institucionales

La flexibilidad estratégica y organizacional también está determinada por las instituciones, así como la regulación, la normativa y los diversos elementos cognitivos que aportan *las fibras elásticas que guían el comportamiento y la resistencia al cambio* (Scott, 2008: 49). En definitiva, la perspectiva institucional puede imponer una serie de comportamientos que generan inercias en las organizaciones, como es el caso de determinadas maneras de proceder que se reafirman en el tiempo.

Los elementos reguladores institucionales restringen el comportamiento de las empresas porque mayoritariamente se interesan en las cuestiones relacionadas con la seguridad y la previsibilidad (p. ej., Hannan y Freeman, 1984). En el ámbito de los negocios, las leyes reglamentarias y coercitivas abarcan cuestiones como las prácticas contables y la corrupción, sobre todo esta última, llamada a cobrar una gran importancia entre las EMC que han dirigido sus esfuerzos de inter-

nacionalización hacia varias economías en desarrollo (cf. <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>). Se ha demostrado que a las multinacionales de las economías desarrolladas que se han adaptado a las regulaciones vigentes en sus países de origen, les resulta comparativamente más difícil operar en los países con una mala regulación y con un menor control sobre la corrupción.

Puede haber elementos normativos que generen efectos generalizados. Es el caso de las presiones que ejercen individuos o diversas organizaciones para favorecer a sus intereses más egoístas. Entre la variedad de motivaciones que subyacen detrás de las presiones puede estar la preferencia de ciertas técnicas de gestión (Benner y Tushman, 2003), el cumplimiento trimestral o anual de las ganancias esperadas o el apego a los códigos de gobierno corporativo. En el caso de los directores generales de las empresas, tanto con trayectorias profesionales consolidadas como en las que están en construcción, su futuro puede peligrosamente depender de la capacidad que cada uno tenga para responder a las expectativas de los inversores y analistas financieros. La inmensa relevancia que han cobrado los aspectos relacionados con la eficiencia y la rendición de cuentas, en efecto, puede reducir el nivel de riesgos en la toma de decisiones de las empresas, principalmente en aquellas que están sujetas a un público y continuo escrutinio (p. ej., las que cotizan en bolsa), pero por otra parte la excesiva aversión al riesgo puede desalentar a los directores generales y miembros del consejo para emprender cambios radicales, en especial si los resultados son inciertos.

Los elementos culturales cognitivos de las instituciones se refieren a la manera cómo las personas clave de la empresa interpretan los fenómenos y los cambios que se producen en el entorno, y posteriormente clasifican las cuestiones importantes de las que no y definen cuáles serán las respuestas en cada caso. Cuando los directivos tienen una personalidad de liderazgo y están fuertemente identificados con la empresa, pueden generar patrones de comportamiento que motiven a la acción, pero también en el caso contrario. Por ejemplo, a los directores generales, miembros del consejo y destacados ingenieros de las más grandes y tecnológicamente avanzadas EMC les puede resultar muy difícil anunciar

públicamente que en adelante la empresa realizará un cambio hacia productos de gama baja, que están muy lejos de la vanguardia tecnológica.

6. La(s) década(s) que vendrá(n)

La llegada de las nuevas empresas participantes en la economía global sin duda constituye un reciente y significativo cambio en el entorno empresarial internacional. Históricamente, cambios de esta envergadura han generado nuevos retos estratégicos y organizacionales entre las empresas, incluso entre las multinacionales bien establecidas. No obstante, es pertinente preguntarse si es realmente necesario adaptarse a las nuevas y cambiantes condiciones. ¿Estamos ante una situación distinta a otras del pasado? ¿Acaso a las multinacionales bien establecidas también les afectan los cambios, aun sabiendo que están protegidas por sus habilidades de producción superiores y por sus fortalezas en los segmentos más sofisticados del mercado?

Gráfico 1

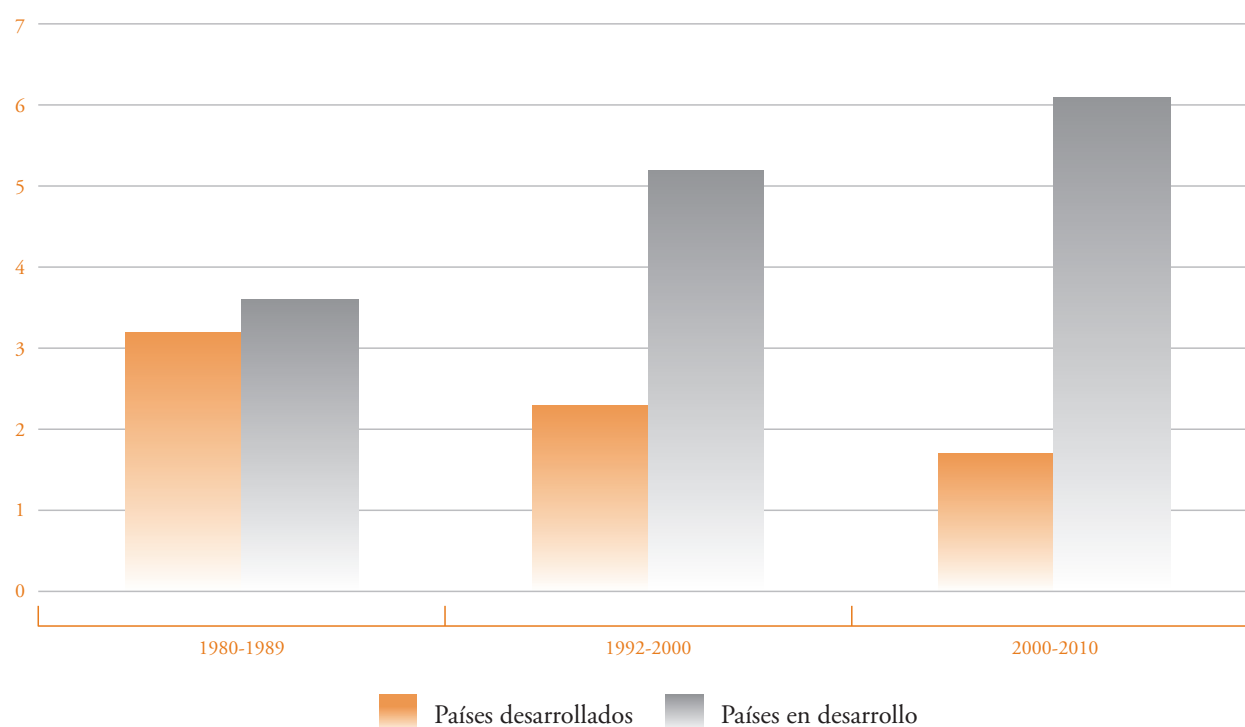
Distribución de la población mundial en 2010



Fuente: UNCTAD, *Handbook of Statistics*, 2011.

Gráfico 2

Tasas de crecimiento anual promedio, PIB real entre 1980-2010



Fuente: UNCTAD, *Handbook of Statistics*, 2011.

Las respuestas pueden variar según la empresa de que se trate, pero es evidente que la mayoría de los mercados mundiales de mayor crecimiento potencial se encuentran en los países en desarrollo y en las economías emergentes (ver gráficos 1 y 2), lo que sugiere que en la competencia a largo plazo en sectores sensibles al volumen de producción es necesario aspirar a construir una fuerte posición de mercado en ellos. Por lo tanto, es necesario redoblar esfuerzos hacia la internacionalización, en especial hacia países que tradicionalmente no se les había considerado estratégica y económicamente importantes. En términos generales, cuanto más se dilate la decisión de adentrarse en los mercados en crecimiento de las economías en desarrollo, mayores esfuerzos se tendrán que hacer para ganar una cuota de mercado.

Es meridianamente claro que las empresas procedentes de los países en desarrollo han empezado a ser más atractivas para la IED proveniente del exterior, y a un ritmo que supera al de las EMC de los países desarrollados. La proporción de la IED hacia el exterior que tuvo lugar entre 1995 y 2005 en una amplia gama de

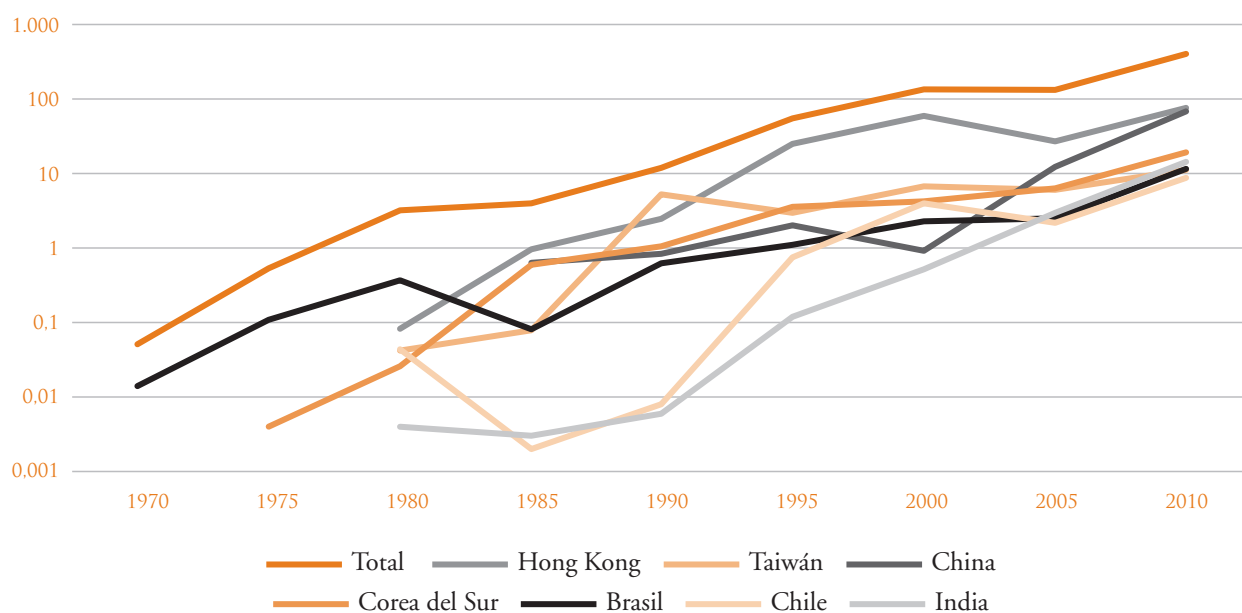
las economías en desarrollo, aumentó del 15 al 25% del total (ver gráficos 3 y 4). Los mercados de destino de esos recursos incluyen una gran parte de los países en desarrollo, añadido a las inversiones estratégicas y la adquisición de empresas en las economías desarrolladas (cf. Deng, 2007). Para muchas EMC bien establecidas, la llegada de los nuevos competidores en los mercados mundiales va más allá de las archiconocidas economías china e india, porque en última instancia la competición se libra en todos los mercados, incluso en los que hasta hace poco tiempo eran considerados como refugios seguros por los líderes industriales tradicionales.

En virtud de lo que hemos visto anteriormente, podemos concluir que las empresas que sean capaces de adelantarse a los inminentes cambios que se avecinan y muy pronto empiecen a formular respuestas estratégicas que les permitan hacer frente a las exigencias del nuevo entorno, serán las que tendrán éxito y sobrevivirán en los próximos años. Por consiguiente, estas respuestas estratégicas deben superar las obsoletas mentalidades rígidas de gestión y de la inercia

Gráfico 3

Crecimiento de la IED hacia el exterior en una selección de países en desarrollo

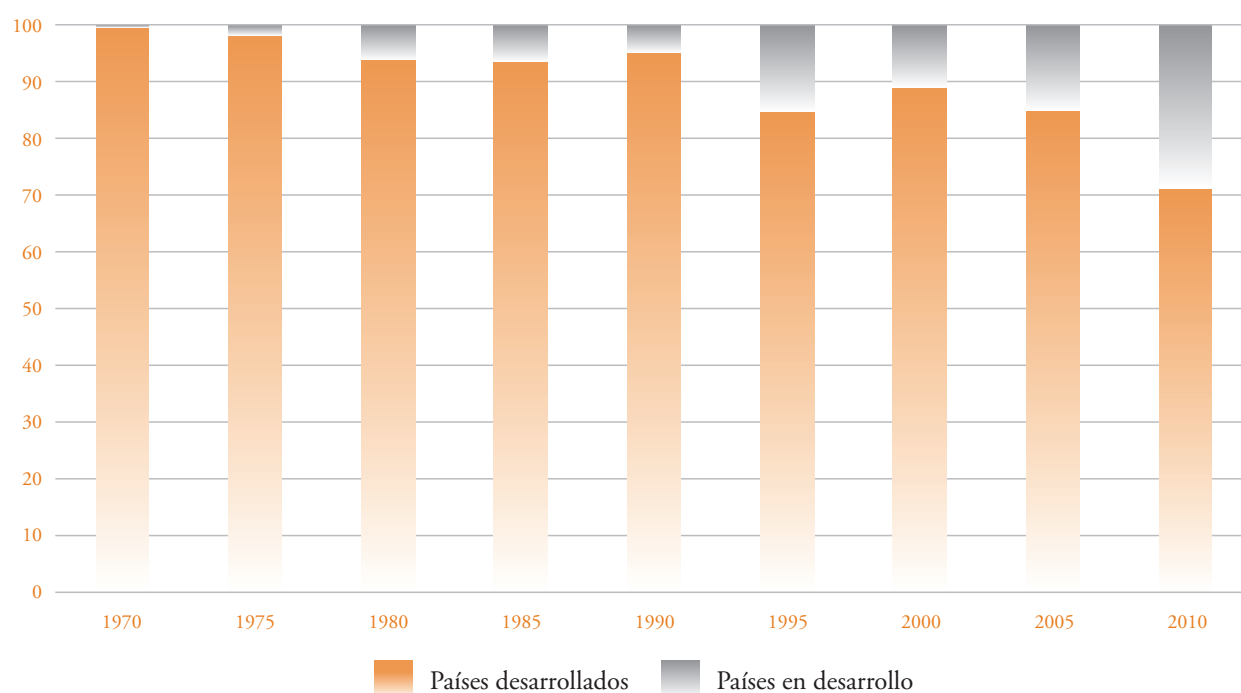
En miles de millones de dólares



Fuente: UNCTAD, 2013.

Gráfico 4

Distribución de los flujos de IED



Fuente: UNCTAD, 2013.

organizacional, o de lo contrario se pondrá en riesgo el futuro de las empresas. No hay duda de que en los próximos años se incrementará, aún más, la competitividad en la economía mundial: las consecuencias para los que no actúen podrían ser muy dolorosas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahuja, G. y Lampert, C. M. (2001), «Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions», *Strategic Management Journal*, 22: 521-543.
- Arora, A.; Fosfuri, A. y Gambardella, A. (2001), *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Barr, P. S.; Stimpert, J. L. y Huff, A. S. (1992), «Cognitive change, strategic action, and organizational renewal», *Strategic Management Journal*, 13: 15-36.
- Bartlett, C. A. (1986), «Building and managing the transnational: The new organizational challenge», en M. E. Porter (ed.), *Competition in global industries*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (2000), «Going global-Lessons from late movers», *Harvard Business Review*, marzo-abril: 132-142.
- Benner, M. J. y Tushman, M. L. (2003), «Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited», *Academy of Management Review*, 28 (2): 238-256.
- Blomkvist, K.; Kappen, P. y Zander, I. (2012), «Superstar subsidiaries of the multinational corporation: In search of origins and drivers», en M. Andersson; C. Karlsson; B. Johansson, y H. Löf (eds.), *Innovation and growth: From R&D strategies of innovating firms to economy-wide technological change*, Oxford University Press.
- Buckley, P. J. (2009), «The impact of the global factory on economic development», *Journal of World Business*, 44: 131-143.
- Burgelman, R. A. (1983), «Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study», *Management Science*, 29 (12): 1349-1364.
- De Beule, F. (2012), Spinning silk into gold: The case of Chinese and Indian multinationals' internationalization. Paper presented at the 38th Annual Conference of the European International Business Academy, December 7-9, University of Sussex.
- Deng, P. (2007), «Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies», *Business Horizons*, 50: 71-81.

- Dougherty, D. y Heller, T. (1994), «The illegitimacy of successful product innovation in established firms», *Organization Science*, 5 (2): 200-218.
- Dunning, J. H. (2009), «The key literature on IB activities: 1960-2006», en Rugman, A. M. (ed.), *The Oxford handbook of international business* (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.
- Dutton, J. E.; Ashford, S. J.; O'Neill, R. M. y Lawrence, K.A. (2001), «Moves that matter: Issue selling and organizational change», *Academy of Management Journal*, 44: 716-736.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1984), «Structural inertia and organizational change», *American Sociological Review*, 29: 149-164.
- Jones, G. (1996), *The evolution of international business: An introduction*, Londres: Routledge.
- Khanna, T. y Palepu, K. G. (2006), «Emerging giants: Building world-class companies in developing countries», *Harvard Business Review*, octubre: 60-69.
- Leonard-Barton, D. (1992), «Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development», *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.
- Levitt, B. y March, J. G. (1988), «Organizational learning», *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Liu, C. Z. (2007), «Lenovo: An example of globalization of Chinese enterprises», *Journal of International Business Studies*, 38 (4): 173-177.
- Lounsbury, M. y Glynn, M. A. (2001), «Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy, and the acquisition of resources», *Strategic Management Journal*, 22: 545-564.
- Mathews, J. A. (2003), «Strategizing by firms in the presence of markets for resources», *Industrial and Corporate Change*, 12 (5): 1157-1193.
- Mathews, J. A. (2006), «Dragon multinationals: New players in 21st century globalization», *Asia Pacific Journal of Management*, 23: 5-27.
- Porter, M. E. (1998), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press.
- Prahalad, C. K. y Bhattacharyya, H. (2008), «Twenty hubs and no HQ», *Strategy+Business*, 50: 24-29.
- Scott, W. R. (2008), *Institutions and organizations: Ideas and interests*, Sage Publications.
- Sull, D. (1999), «Spinning steel into gold: The case of Ispat International N.V.», *European Management Journal*, 17 (4): 368-381.
- Tripsas, M. y Gavetti, G. (2000), «Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging», *Strategic Management Journal*, 21 (10/11): 1147-1161.
- UNCTAD (2011), *Handbook of Statistics*, New York and Geneva: United Nations.
- UNCTAD (2013), <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=88>
- Zander, I. y Mathews, J. A. (2010), «Beyond heterarchy-Emerging futures of the 'hypermodern' MNC», en U. Andersson y U. Holm (eds.), *Headquarters role in the contemporary MNC*, Edward Elgar.
- Zander, I. y Sölvell, Ö. (2002), «The phantom multinational», en V. Havila, M. Forsgren y H. Håkansson (eds.), *Critical perspectives on internationalisation*, Pergamon.

Sabadell Professional

Una cosa es decir que trabajamos en PRO de los profesionales colegiados. Otra es hacerlo:

Cuenta Expansión PRO.

**Te abonamos el 10%
de tu cuota de colegiado*.**

0

+

3%

+

Gratis

+

Más de

1.300

comisiones
de administración
y mantenimiento.

de devolución de tus principales
recibos domésticos, hasta
un máximo de 20 euros al mes.

la tarjeta de crédito y de débito.

oficinas a su servicio.

Al fin y al cabo, somos el banco de las mejores empresas. O lo que es lo mismo,
el banco de los mejores profesionales: el tuyo.

Llámanos al 902 383 666, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

sabadellprofessional.com

*Hasta un máximo de 100 euros al año.

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.



EMPRESAS NACIDAS PARA SER GLOBALES: UNA NUEVA PERSPECTIVA DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN (*)

Vítor Corado Simões

Catedrático del ISEG-Instituto Superior de Economía y Gestión, Universidad Técnica de Lisboa, Portugal

RESUMEN

Este artículo se centra en tres cuestiones fundamentales: a) explicar por qué se han desarrollado este nuevo tipo de empresas; b) identificar los rasgos distintivos comunes en estas empresas; y c), analizar el rol que desempeñan los directivos en el desarrollo de los procesos de internacionalización. Se basa en casos de empresas BG de Portugal. No obstante, también utilizaremos evidencia recabada por colegas de otros países. Teniendo presente las características del presente artículo, desarrollaremos el argumento principal omitiendo la cita sistemática de los trabajos consultados, si bien las notas al pie al lector interesado le permitirán profundizar en el conocimiento del tema. El artículo está estructurado en cinco secciones: incluyendo la introducción. En el siguiente epígrafe abordaremos los cambios que han tenido lugar en los últimos 25 años en los negocios internacionales, los cuales han permitido el desarrollo de las BG. En la tercera sección nos adentraremos en las principales características de estas empresas, partirá de la definición del marco de referencia y posteriormente mostraremos seis casos ilustrativos de empresas portuguesas. En el siguiente punto se estudiará la interacción entre los socios fundadores y las empresas, y por último mostraremos las conclusiones derivadas de todo el análisis.

PALABRAS CLAVE

Nuevas empresas, Nacidas globales, Multinacionales, Portugal.

1. Introducción

Generalmente la internacionalización es percibida como un proceso en el que las empresas gradualmente se comprometen a operar en los mercados del exterior. Tradicionalmente se ha considerado la internacionalización como un proceso incremental, donde los primeros pasos se dan cerca de los lugares de origen de las empresas (siguiendo un patrón de proximidad geográfica psicológica) y posteriormente tienden a expandirse (como el efecto de ondas que se produce cuando cae una piedra en aguas tranquilas) hacia países más lejanos.

Hasta hace no mucho tiempo esta manera de proceder había sido la tendencia dominante, particularmente

en los casos de las industrias tradicionales. Sin embargo, en las últimas dos décadas están teniendo lugar nuevas tendencias que han propiciado el surgimiento de una nueva especie de empresas seriamente comprometidas con los procesos de internacionalización, las cuales están orientadas tanto a los recursos que nutren sus tradicionales fuentes de negocio como al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado. Se les ha dado diferentes nombres, tales como: empresas de nueva creación a nivel internacional (en inglés, *international start-ups*), nuevas aventuras internacionales o empresas nacidas para ser globales (en inglés, *Born Globals*). En este artículo adoptaremos el nombre más utilizado entre los autores europeos, empresas *Born Globals* (en adelante BG). En esta definición están comprendidas las organizaciones cuyos ingresos derivados de los mercados internacionales por lo menos han alcanzado el 25% del volumen de negocio en tres años, contados desde el inicio y las

(*) Traducción del texto original en inglés a cargo de Sergio A. Berumen, Profesor titular del Departamento de Economía Aplicada, URJC.

cuales han logrado consolidar una significativa ventaja competitiva derivada del mejor aprovechamiento de los recursos y de la colocación de sus productos/servicios en al menos dos continentes (1).

En este artículo nos centraremos en tres cuestiones fundamentales: a) explicar por qué se han desarrollado este nuevo tipo de empresas; b) identificar los rasgos distintivos comunes en estas empresas; y c), analizar el rol que desempeñan los directivos en el desarrollo de los procesos de internacionalización.

Nuestra propuesta concretamente se basa en casos de empresas BG de Portugal. No obstante, también utilizaremos evidencia recabada por colegas de otros países. Teniendo presente las características del presente artículo, desarrollaremos el argumento principal omitiendo la cita sistemática de los trabajos consultados, si bien las notas al pie al lector interesado le permitirán profundizar en el conocimiento del tema.

Este artículo está estructurado en cinco secciones, incluyendo la presente introducción. En el siguiente epígrafe abordaremos los cambios que han tenido lugar en los últimos 25 años en los negocios internacionales, los cuales han permitido el desarrollo de las BG. En la tercera sección nos adentraremos en las principales características de estas empresas, partirá de la definición del marco de referencia y posteriormente mostraremos seis casos ilustrativos de empresas portuguesas. En el siguiente punto se estudiará la interacción entre los socios fundadores y las empresas, y por último mostraremos las conclusiones derivadas de todo el análisis.

2. El nuevo escenario para los negocios

El mundo de hoy en día es muy diferente al que existía a mediados de la década de los ochenta del siglo pasado. Los cambios que han tenido lugar se pueden resumir en una palabra: globalización. Si reducimos este complejo concepto a la mínima expresión diríamos que el mundo se ha hecho más pequeño y todo va más deprisa. Así, la percepción del ámbito espacial y temporal, tanto a nivel individual como en el mundo de los negocios, ha sufrido cambios dramáticos.

Si bien el mundo no es plano, como lo describió Thomas Friedman en su *best seller* (2), no hay duda de que

la manera en la que interactúan los distintos países y regiones no tiene paralelo en la historia de la humanidad. De hecho, los desarrollos alcanzados en el transporte y especialmente en las comunicaciones a nivel internacional nos han llevado a un escenario antes desconocido, tanto en el caso de las personas como de las empresas. Si bien la crisis de 2007-2008 puede haber generado efectos negativos sobre el grado de intensidad de las conexiones internacionales (3), está fuera de toda duda la fortaleza de los vínculos económicos que subyacen entre los agentes internacionales.

La globalización abarca un conjunto de movimientos que están estrechamente interrelacionados y que se retroalimentan mutuamente. El primero de ellos es la globalización financiera, lo que ha facilitado un continuo flujo de cantidades astronómicas de dinero entre los países y la interacción de sus respectivos tipos de cambio. En segundo lugar, la globalización de los mercados ha hecho posible la liberalización del comercio en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), el cual se nutre de los gustos y patrones de consumo muy similares alrededor del mundo (especialmente entre los jóvenes), de manera que todo ello ha permitido la internacionalización de las marcas y de sus cadenas de distribución en todo el orbe, como es el caso de Zara. Ambas cuestiones están articuladas en una tercera: la globalización estratégica de las empresas. Lo anterior ha posibilitado que las empresas repliquen y pongan en marcha, aunque con algunas adaptaciones, campañas de *marketing* alrededor del mundo, gracias a que ahora es posible satisfacer las condiciones que demandan los diferentes centros de producción. La gestión internacional de la cadena de valor también significa la necesidad de establecer acuerdos con empresas subsidiarias (o *outsourcing*) o asumir decisiones de deslocalización, todo lo cual es una expresión de lo que significa la globalización estratégica de las empresas. Por ende, la eficiente articulación de los recursos que están dispersos en varios países cada vez es un elemento más atractivo para mejorar la ventaja competitiva, todo lo cual repercute en mejores canales de interacción entre las fortalezas propias de cada empresa y las ventajas naturales que ofrecen las localidades. En lo anterior también se sustenta el rápido crecimiento que han experimentado algunas organizaciones de los países emergentes (en el

caso de China, tales como Lenovo o Huawei, en el de India, Tata, Infosys o Wipro, y en el de Brasil, Vale, Petrobras o Embraer, entre otros) (4).

Hoy en día todo va deprisa. En parte ello obedece a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) que permiten la conexión instantánea entre personas que están localizadas a miles de kilómetros. Las comunicaciones instantáneas que ofrece Internet (si bien no exclusivamente) han conducido a una nueva forma de apreciar el tiempo y de aprovechar las oportunidades para realizar nuevos negocios. Así, la flexibilidad y la rápida capacidad de reacción se han tornado en activos mucho más importantes que los tradicionales. En otras palabras, en las actuales circunstancias es más relevante la capacidad para cambiar que el tamaño de las empresas. La nueva percepción del tiempo también ha significado que se ha acortado el ciclo de vida del producto, lo que a su vez ha estimulado la internacionalización de las empresas. Dado que ya no es posible que las inversiones y los costes asociados a la innovación se recuperen únicamente bajo la base del tiempo, los procesos de expansión (es decir, de internacionalización) se han convertido en la respuesta. Como resultado de lo anterior, se ha potenciado la cooperación entre empresas bajo el lema *cooperar para competir globalmente* (5). La colaboración entre empresas de diferentes tipos y tamaños fue lo que inspiró a John Dunning cuando señaló que el *capitalismo jerárquico* (en inglés, *hierarchical capitalism*) tenía que ser sustituido por un nuevo *capitalismo de alianzas* (en inglés, *alliance capitalism*) (6).

En resumidas cuentas, estas son algunas de las principales cuestiones que prevalecen en el actual ambiente de negocios, todas las cuales son especialmente favorables para la internacionalización. El rápido crecimiento de Internet y las grandes semejanzas en los gustos y en los patrones de consumo de las personas son poderosos acicates para que las empresas decidan internacionalizarse. Así es como, muchas de ellas (particularmente las intensivas en conocimiento), se han decantado por identificar y explotar nichos de mercado en todo el mundo, mucho más allá de sus tradicionales mercados domésticos. Para estas organizaciones, lo que antes era la segmentación del mercado ahora se ha traducido en un nicho a nivel mundial, en donde la

proximidad geográfica se ha tornado en una variable cada vez menos relevante. En los casos en donde el reducido tamaño del mercado interno podría poner en riesgo la supervivencia de la empresa (incluso en el caso de sectores productivos tradicionales), la alternativa es Internet y toda la batería de recursos que ofrece para que los productos lleguen al destinatario objetivo, sea para diseñar calcetines o para la fabricación de zapatillas de alto rendimiento para el exigente mercado de los adolescentes.

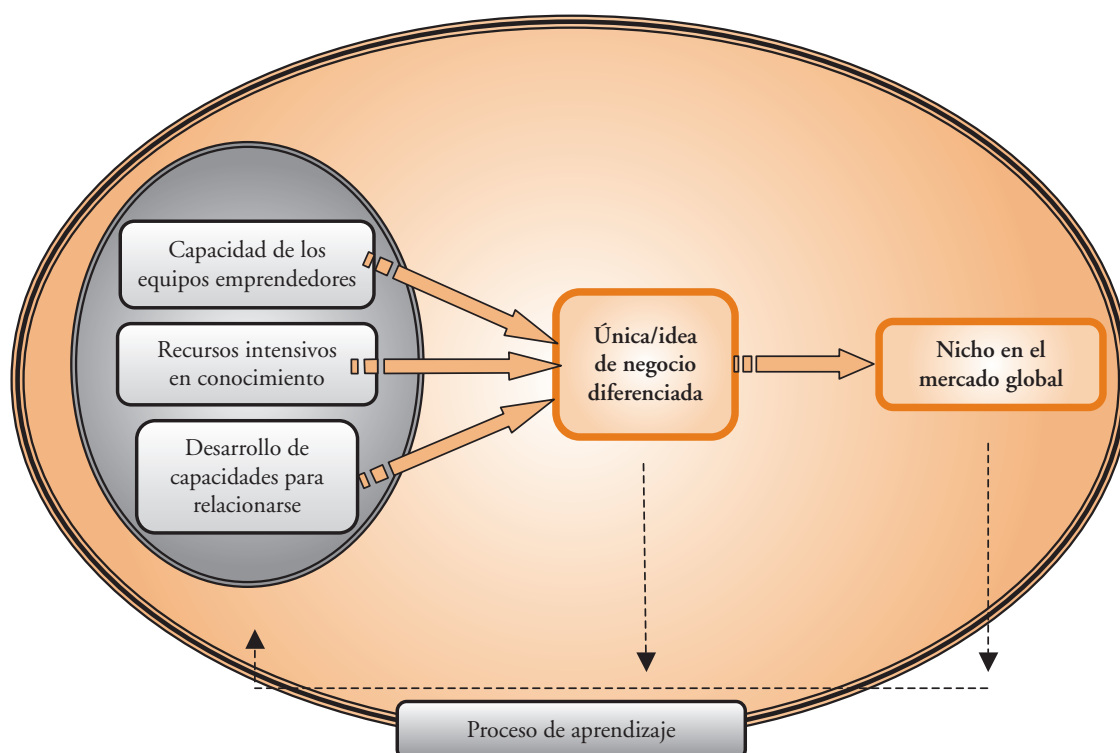
3. Características distintivas de las empresas nacidas para ser globales

El surgimiento de este nuevo tipo de empresas ha generado una abundante literatura sobre su estudio (7). Hay un amplio consenso en cuanto a las características distintivas de las empresas BG, independientemente de que sean de los sectores de las TIC, *software*, biotecnología o bien de las industrias tradicionales. A partir de la evidencia empírica registrada en varios países, el que suscribe este artículo y Pedro Dominguihos (8) elaboramos un marco de referencia que sirve de guía para que las BG lleven a buen puerto sus propuestas de internacionalización (ver el gráfico 1 que aparece enseguida). Este esquema se complementa con los casos de empresas BG portuguesas que se muestran en el cuadro 1.

Como hemos visto anteriormente, la elevada competitividad que impera en el contexto de la globalización ha permitido que empresas BG emerjan y prosperen. En efecto, la globalización ha sido el escenario propicio para que estas se desarrollen, pero también es necesario tomar en consideración otras cuestiones. Bastantes empresas, que nunca antes han operado en el extranjero, se han mostrado muy renuentes a aceptar que, lo quieran o no, también les afectan las condiciones derivadas de una mayor competitividad. Así que, la capacidad para formar parte de los acelerados procesos de internacionalización encuentra su explicación, como está señalado en el gráfico 1, en tres factores que son compartidos por las empresas BG: i) las habilidades del equipo empresarial; ii) el aprovechamiento de los recursos intensivos en conocimiento; y iii), el desarrollo de capacidades para relacionarse y crear redes de trabajo.

Gráfico 1**Creación y desarrollo de las empresas nacidas para ser globales: un marco interpretativo**

ENTORNO: GLOBALIZACIÓN+LIBERALIZACIÓN DE LOS MERCADOS+CAMBIO TECNOLÓGICO



Fuente: Adaptado, con cambios, de Simões y Dominguiños, *Portuguese Born Globals: An Exploratory Study*, trabajo presentado en la 27th EIBA Conference, ESCP-EAP, París, diciembre de 2001.

3.1. Habilidades del equipo empresarial

El primero se refiere a los rasgos diferenciadores del equipo empresarial. De hecho, en la mayoría de los casos que estudiamos toda la estructura de la organización se sustenta en un genuino equipo empresarial, no en un emprendedor solitario. En cuatro de los seis casos que fueron estudiados las empresas estuvieron conformadas por equipos. En estos, al igual que en otros que estudiamos hace tiempo, muestran que el mito del valiente emprendedor que en solitario se enfrenta al mundo y trata de que su idea se abra camino por encima de las demás, está muy lejos de ajustarse a la realidad.

Y aún más, hay muchas razones que nos llevan a pensar que las empresas que fueron creadas por un solo socio

fundador se encuentran con mayores dificultades para internacionalizarse. La muestra estudiada es demasiado pequeña para establecer inferencias estadísticas, pero los hallazgos encontrados nos conducen a pensar que en el caso de las empresas que están respaldadas por un equipo, las habilidades individuales de cada uno de los miembros se suman en un todo, lo que genera habilidades complementarias que facilitan la detección de oportunidades de éxito en el proceso de internacionalización. La razón es obvia: si bien es necesario que todas las partes tengan objetivos comunes y asuman posiciones de consenso, un equipo está mejor dotado para identificar oportunidades de negocio desde diferentes perspectivas y para combinar una mayor variedad de capacidades. Resulta especialmente importante la mezcla de

Cuadro 1**Seis casos de empresas portuguesas nacidas para ser globales****Caso 1. Software para *call centres***

Creada en 1995 por un emprendedor que anteriormente había trabajado para una empresa multinacional, se centra en el desarrollo de *software* para *call centers* (centros de llamadas). Alcatel e IBM fueron los primeros clientes, los cuales abonaron el terreno para que la empresa se internacionalizara a Japón y Estados Unidos. Su reputación creció notablemente cuando fue elegida para gestionar el *software* del *call center* de las Olimpiadas de Sidney. Su cartera de clientes ha crecido tanto que en la actualidad incluye a multinacionales como Coca-Cola y Shell. Esta empresa tiene presencia en 37 países y sus perspectivas de futuro son positivas: sus cifras de negocio han pasado de un millón de euros en 1995 a los treinta millones en el año 2000, la mayoría proveniente de mercados emergentes y que representan el 82% del total de sus ventas. Crearon una empresa subsidiaria en Silicon Valley, si bien esta se vio seriamente afectada por el impacto derivado de la crisis de las punto com (*dot.com*), lo que condujo a su venta para poder hacer frente a los problemas financieros. Luego de un traumático proceso de transición la empresa está creciendo, de nuevo, con la fuerte convicción de tener presencia en el mercado mundial.

Caso 2. Consultoría en telecomunicaciones

Fue establecida en 2001 como una *spin-out* de la división de telecomunicaciones de un importante grupo portugués. La empresa fue fundada por siete socios, todos con amplia experiencia en la gestión de empresas multinacionales. Debido a las limitadas oportunidades que ofrecía el mercado local, desde el principio se interesaron en los mercados internacionales. Creció gracias a la adquisición de empresas en el Reino Unido y de la estadounidense US.World, líder en el negocio de los seguros. Tiene empresas subsidiarias y oficinas en Australia, Brasil, Chile, Egipto, Malasia, Singapur, Panamá, Reino Unido y Estados Unidos. Las instalaciones donde desarrolla sus productos (principalmente *software*) están en Irlanda, Polonia y Portugal. En 2011 su volumen de negocios alcanzó los 52 millones de euros, una cifra importante, sobre todo comparada con los 23 millones que registró en 2004. Algo más del 70% de sus ingresos provienen de los mercados del exterior.

Caso 3. Desarrollo de software

Creada en 1998 por tres estudiantes de doctorado como una *spin-off* desde la Universidad de Coimbra y especializada en la transferencia de tecnología. Su primer producto fue un *software* para la detección de fallos y la recuperación de información. La NASA fue uno de sus primeros clientes. Su volumen de ventas en 2000 llegó a los 1,5 millones de euros, de los cuales el 25% provino de mercados del exterior. Desde sus orígenes estableció un fuerte compromiso con las actividades de I+D, las cuales son dirigidas desde las oficinas centrales. Una de sus principales estrategias de crecimiento se ha orientado al desarrollo de *software* para los negocios y más adelante también empezó a ofrecer servicios de soluciones integrales. En los últimos años ha hecho de la internacionalización su prioridad, de tal forma que ahora tiene oficinas en Estados Unidos, Brasil, Reino Unido, Mozambique y Singapur (y hasta hace muy poco también en Rumanía). Sus oficinas en todo el mundo tienen tres funciones: a) fungir como satélites de apoyo para la realización de los proyectos en los diferentes mercados; b) contribuir a dar una mayor visibilidad a la organización y ofrecer una mayor cercanía a los clientes locales; y c), ser un importante instrumento para facilitar la asimilación de nuevo conocimiento, el mejor aprovechamiento de los recursos y promover la imagen de la empresa como referente internacional. En 2011 facturó una cantidad cercana a los doce millones de euros.

Cuadro 1 (continuación)**Seis casos de empresas portuguesas nacidas para ser globales****Caso 4. Comercialización de calzado**

Creada en 1994 por estudiantes de economía en torno a los veinte años y que habían dejado la universidad para lanzar una empresa especializada en el diseño y *marketing* de calzado, destinado para el mercado de los jóvenes de clase media acomodada bajo la marca Swear. Todo empezó con un viaje del socio fundador a Londres para indagar sobre las últimas tendencias de la moda. Fue ahí donde decidió montar la primera tienda. Entre 1998 y 2000 abrieron otros puntos de venta bajo el modelo de franquicias. En su mejor momento la empresa llegó a tener establecimientos en 35 países. La originalidad de sus modelos condujo a que sus zapatos los usaran personalidades como las Spice Girls, el grupo REM y actores de la saga Star Wars, entre otros. Las ventas registradas en 2000 alcanzaron los seis millones de euros, cinco veces más que la alcanzada en 1995, el 90% de los cuales provinieron de los mercados del exterior. Las actividades de diseño, *marketing* y la distribución internacional se llevaban a cabo desde Londres, mientras que el desarrollo de los prototipos, la manufactura y el ensamblaje final se hacía en Portugal. No obstante el éxito alcanzado, la empresa también tuvo que enfrentar diferentes problemas de tipo financiero, tras lo cual se vio obligada a ofrecer acciones que fueron adquiridas por empresas de capital riesgo. Pese a todos los esfuerzos la empresa tuvo un irremediable declive, hasta que finalmente quebró en los primeros años de la década pasada.

Caso 5. Contenidos para telefonía móvil

Establecida en 2002 por dos socios portugueses, ambos con amplia experiencia en los negocios en Internet y con el apoyo de capital riesgo de origen holandés. La empresa se centró en el desarrollo y venta de contenidos para ser descargados en los teléfonos móviles. En la actualidad sus principales áreas de negocio son: *marketing*, entretenimiento y dinero electrónico, todo exclusivamente dirigido a la telefonía móvil. Los objetivos de cara al futuro son dos. En primer lugar, convertirse en un agente facilitador para las empresas operadoras de telefonía celular y, asimismo, desarrollar nuevos contenidos y productos para el mercado especializado. Desde el principio los socios fundadores se plantearon crecer internacionalmente. Así, en 2004 tuvo su primera incursión en países de América Latina, un área que ofrecía grandes oportunidades de negocio. La expansión internacional fue en rápido ascenso, hasta llegar a tener oficinas en 25 países, desde Bolivia y Colombia hasta Tailandia y Turquía. Entre 2005 y 2011 el volumen de negocio creció de manera formidable, hasta alcanzar los 281 millones de euros, de los cuales más del 95% tenía su origen en los mercados internacionales.

Caso 6. Biotecnología

Establecida en 1996 como una empresa de consultoría por dos doctores en biotecnología. Hasta 1999 utilizaron los laboratorios de un centro de investigación universitario y posteriormente se trasladaron a un parque científico y tecnológico a las afueras de Lisboa. Originalmente su fuente de negocios provenía de los servicios de consultoría que ofrecían a un grupo farmacéutico portugués. En el año 2000 recibió una inyección de capital semilla proveniente de un banco del país, lo que le permitió trasladarse a instalaciones propias. El *interferón alpha* (*) fue su primera gran apuesta para penetrar en el mercado de los medicamentos genéricos, lo que a la postre le abrió las puertas para conseguir nuevas fuentes de financiación en 2002, y que, ahora sí, hizo posible el desarrollo de su actual modelo de negocio. Así, dejó de ser una empresa especializada en el desarrollo tecnológico (en inglés, *technology development*) a una de desarrollo de productos (en inglés, *product development*). La necesidad de liberarse de las inversiones de capital riesgo y la amplia experiencia adquirida, condujo a la empresa a centrar sus esfuerzos en el registro de patentes de productos en lugar de las patentes de procesos que había estado desarrollando. El siguiente paso fue el establecimiento de lazos de colaboración con otras instituciones para llevar a cabo proyectos de investigación. En 2009 se creó un acuerdo con agentes de Sudáfrica para el desarrollo de productos y su preceptiva explotación. En los últimos años la empresa ha trasladado algunas de sus funciones corporativas a Estados Unidos, con miras a fortalecer su presencia en el mercado de ese país.

(*) Nota del traductor: Los interferones son proteínas que sirven para combatir los agentes patógenos, como virus y células cancerígenas.

conocimientos científicos y tecnológicos, por un lado, y las habilidades orientadas a los negocios, por el otro. Como es natural, el desarrollo de esta combinación precisa de grandes esfuerzos por parte de todos los miembros que forman el equipo, como es el caso de la empresa especializada en el desarrollo de *software*, donde los socios se enfrentaron a la necesidad de profundizar en el conocimiento del negocio para que la organización pudiera establecer nuevas pautas para el desarrollo de habilidades y así definir una nueva estrategia (9).

3.2. *Aprovechamiento de los recursos intensivos en conocimiento*

Los capitanes del equipo empresarial deben ser capaces de identificar fuentes de conocimiento especializado que pueda ser de utilidad para las empresas de nueva creación. Estos recursos pueden ser de diferente naturaleza, como es el caso del conocimiento científico y tecnológico. Muchas empresas de los sectores de las TIC y la biotecnología imperiosamente demandan los últimos avances científicos y tecnológicos que les permitan crecer de manera sostenible y marcar una ventaja en relación a sus competidores. Las empresas 1, 3 y 6 (*Software para call centers*, *Desarrollo de software y Biotecnología*) de los casos descritos en el cuadro 1 están encuadradas en esta situación: son organizaciones que mantienen una fuerte relación con universidades y que invierten una gran cantidad de sus ganancias en actividades de I+D. Ahora bien, en el lado opuesto están las empresas de los casos 4 y 5 (*Comercialización de calzado y Contenidos para telefonía móvil*), en donde el conocimiento que requieren no necesariamente es de naturaleza científica, sino que más bien está relacionado con la manera cómo los clientes perciben las cosas y el tipo de mercado. En la literatura especializada este tipo de conocimiento ha sido menos tratado, aunque no tiene por qué ser menos importante que el anterior. El relativo descuido del que ha sido objeto probablemente ha obedecido al hecho de que este tipo de conocimiento es de naturaleza tácita y, por lo tanto, resulta difícil de explicar y de transmitir.

3.3. *Desarrollo de capacidades para relacionarse y crear redes de trabajo*

La tercera característica es la capacidad para relacionarse y crear redes, lo que se traduce en un cúmulo de ha-

bilidades personales, profesionales y de negocio, tanto a nivel local como internacional que el equipo empresarial y la propia organización deben poner en marcha. En algunas ocasiones las redes domésticas e internacionales se traslapan o superponen, como en el caso de la empresa 1 (*Software para call centers*), donde la cartera de clientes originales estaba conformada por empresas subsidiarias de multinacionales instaladas en Portugal, las cuales desempeñan un papel muy importante en el proceso de internacionalización de las empresas portuguesas. Los vínculos de colaboración generan un efecto de *bola de nieve*: la primera experiencia es crucial porque esta sirve de referencia y crea un precedente de reputación que más tarde permite crear otras redes de trabajo. Los casos 1 y 3 (*Software para call centers y Desarrollo de software*) son ejemplos típicos de este proceso. En el primer caso todo empezó con la primera experiencia de colaboración establecida con la NASA, la cual posteriormente fue la *carta de presentación* que avalaba la solvencia de la empresa. En el segundo caso, la provisión del *software* para los *call centers* de la Olimpiada de Sydney fue una valiosa referencia, suficientemente poderosa para atraer la atención de futuros socios y compradores. En el caso 5 (*Contenidos para telefonía móvil*), la empresa adoptó una estrategia específica para cada socio en todo el mundo, tanto para los propietarios de los contenidos como para las empresas colaboradoras en el desarrollo de soluciones tecnológicas.

En otros casos la red de colaboración ha sido un elemento clave en las empresas altamente comprometidas con la investigación científica, como la 6 (de *Biotecnología*), donde los proyectos que ha emprendido le han permitido establecer vínculos en ámbitos que más adelante han servido para ampliar sus posibilidades de negocio. Un ejemplo interesante de colaboración es el consorcio que se ha desarrollado entre esta empresa y una española, muy vinculada a la Universidad de Navarra, y que ha conducido a que la empresa portuguesa explote una patente relacionada con el Cardiotrophin 1 (10) para el desarrollo de un nuevo medicamento y bajo la aprobación de la FDA y EMEA (11). Como resultado de ello, la empresa firmó con Genentech/Roche un exclusivo acuerdo de licencia para el tratamiento de enfermedades hepáticas. En las industrias que demandan conocimiento científico de frontera se pueden enfrentar a situaciones en don-

de las prioridades de investigación se superpongan sobre las prioridades del negocio; en estos casos, la alternativa es que los vínculos de colaboración entre empresas en materia de investigación funjan como catalizadores para la firma de acuerdos comerciales.

Las redes de colaboración a nivel personal también sirvieron a la empresa del caso 4 (*Comercialización de calzado*) para encontrar acceso a los canales mediáticos especializados en moda y a las estrellas de rock para que se dejaran *seducir* por los zapatos *Swear*. Las habilidades que tienen los empresarios para relacionarse usualmente también tienen un efecto positivo en la empresa, sea para conseguir recursos de los que no disponía, tales como de tipo financiero, para tener acceso a nuevos conocimientos o contactos de negocios, para el fomento de la innovación o para penetrar en mercados extranjeros, ganar reputación o diferenciar la marca o el producto de los competidores.

Estas habilidades se desarrollan paulatinamente. Así, mientras se forjan nuevas relaciones con el tiempo otras se distancian. Encuentros ocasionales pueden conducir al acercamiento con otras personas y empresas con las cuales emprender nuevos proyectos. Como señala Saras Sarasvathy en su estupendo libro sobre el espíritu empresarial (12), en buena medida el proceso continuamente se ve determinado por la llegada de nuevos socios, que no necesariamente tienen que formar parte del accionariado, sino más bien en calidad de coemprendedores (13) que están dispuestos a correr con parte de los riesgos y cuyas aportaciones son relevantes para que la iniciativa empresarial llegue a buen puerto.

3.4. La idea diferenciada del negocio

Las tres anteriores características se traducen en la identificación de una idea única y genuina que diferenciará a la empresa y que la hará difícil de imitar por los competidores. Por una parte, la combinación de la experiencia empresarial, las habilidades de investigación y las redes de trabajo, y por otra, la escasez de los recursos, conducen a la necesidad de buscar la idea diferenciadora que a la empresa le permitirá penetrar en un nicho concreto. A menudo existe la creencia de que si la empresa solo se centra en el mercado interno

este no será lo suficientemente grande para que su idea de negocio prospere (este es el caso de las empresas 4, 5 y 6, es decir, las de *Comercialización de calzado*, *Contenidos para telefonía móvil* y *Biotechnología*) y vaya a más. En este caso hay que tomar en consideración que cuanto más tarde se entre en los mercados internacionales, más competidores habrá.

Más específicamente, hay cuatro razones para que las empresas decidan salir a buscar un nicho de mercado en los mercados del exterior (14). La primera se refiere a las características propias de la demanda global (situación que afecta a las empresas 3, 4 y 6, *Desarrollo de software*, *Comercialización de calzado* y *Biotechnología*), así como a las posibilidades derivadas de la apertura de las economías (especialmente relevante para las empresas 2 y 5, *Consultoría en telecomunicaciones* y *Contenidos para telefonía móvil*). La siguiente cita se sustrae de una entrevista con el fundador y antiguo director de la empresa de *Desarrollo de software* y que ayuda a ilustrar esta cuestión: *La investigación y el conocimiento científico son globales, y ciertamente sus resultados deben ser adoptados, pero tomando en consideración las necesidades locales, tanto las características de los sectores productivos como de los propios clientes*. En segundo lugar, dada la naturaleza intangible de los recursos, en algunos casos la inversión en I+D alcanza sumas considerables, las cuales son posibles gracias a las expectativas de venta en los mercados internacionales y que a su vez incitan a destinar más recursos financieros en nuevos proyectos. Este es el caso de las empresas 3 y 6 (*Desarrollo de software* y *Biotechnología*). En tercer lugar, los nichos de mercado permiten que las empresas jóvenes y con recursos limitados puedan internacionalizarse sin necesariamente tener que enfrentarse a competidores más fuertes, especialmente si son poderosas multinacionales. Si las empresas se centran en un nicho concreto es menos probable que llamen la atención de los *grandes depredadores*. Así nos lo hicieron ver en sendas entrevistas los socios fundadores de las empresas 2 y 5 (*Consultoría en telecomunicaciones* y *Contenidos para telefonía móvil*). Por último, el buen desempeño en un nicho, aunque sea a nivel global, es una consecuencia de las capacidades para identificar oportunidades que no eran apreciables a simple vista, para potenciar el aprendizaje y desarrollar las ventajas sobre los competidores potenciales. Como lo mencionó uno de los socios fundadores de la

empresa de Biotecnología, ...*no podemos correr el riesgo de incurrir en problemas de calidad... nosotros identificamos un nicho tomando en consideración las necesidades del mercado, posteriormente desarrollamos la tecnología para producir los productos específicos... y tratamos de hacer todo de manera más sencilla.*

La tarea de centrarse en un nicho de mercado no necesariamente se tiene que hacer desde el principio. En muchos casos hay un proceso adaptativo, a través del cual la empresa explora diferentes posibilidades hasta encontrar un terreno más apropiado. Hay un proceso de validación de las ideas preliminares y que permite reconocer las opciones adecuadas (al menos durante un tiempo) para el mercado objetivo y el modelo específico de negocio (15).

3.5. Los procesos de aprendizaje

Todo lo anterior conduce a otro aspecto de suma relevancia: el rol que desempeña el proceso de aprendizaje. Así, es importante el reconocimiento de que en muchos casos la idea inicial del negocio no es la apropiada para el nicho de mercado señalado. Por ello, es necesario que la empresa realice ajustes para adaptar el producto a las condiciones *reales* que se enfrentará. El mercado *real* no siempre es igual al mercado *imaginado* por los socios, de ahí la necesidad de realizar un esfuerzo de adaptación de la idea del negocio, hacer una nueva valoración del conjunto de los recursos disponibles, de la organización internacional de la empresa, del rediseño del modelo de negocio y de los productos y servicios que ofrece. Este proceso de aprendizaje es especialmente evidente en los casos 3 y 6 (*Desarrollo de software y Biotecnología*) (16).

El aprendizaje también debe ser utilizado como un instrumento que ayude a identificar las tendencias, como fue en los casos 4 y 5 (*Comercialización de calzado y Contenidos para telefonía móvil*). De este modo, la empresa 4 creó un foro de Internet donde los clientes particulares pudieran chatear (denominado *Swear tribe*, o *Tribu Swear*) para intercambiar opiniones sobre su experiencia con el calzado que compraron. Esta herramienta se convirtió en una fuente de ideas para el diseño de las colecciones futuras. En lo relativo a las experiencias acumuladas en los diferentes contextos, la

empresa 5 (*Contenidos para telefonía móvil*) se planteó desarrollar nuevos contenidos, que fueran más atractivos y funcionales tanto para los operadores de móviles como para los clientes potenciales, todo lo cual contribuyó a fortalecer la relación con las empresas asociadas. En palabras de uno de los socios fundadores, *frecuentemente nos acercamos a los operadores para recordarles que ellos también pueden promover iniciativas* (17) para captar nuevos clientes. Así, la empresa *Telecom Consultancy* desde sus inicios se ha regido con las pautas de un Libro Blanco, en donde se describen las reglas del negocio, las rutinas y los procedimientos que les han guiado en su proceso de internacionalización, si bien está en continua transformación, como lo demuestra el hecho de que *la presente versión del Libro Blanco en un 50% se conforma de las iniciativas originales y el restante 50% de otras completamente nuevas*. Esto es un ejemplo de la importancia que algunas empresas conceden al aprendizaje, inclusive para aquellas que desde el principio se han interesado en definir palmariamente sus rutinas.

El aprendizaje es el resultado de un largo proceso de ensayo y error sobre hipótesis planteadas y de las posibilidades que ofrecen. La idea del negocio continuamente se confronta a la realidad que impera. Más específicamente, a las realidades que imperan, tales como: a) las tendencias del entorno internacional; y b), a pesar del implacable rol homogeneizador que impone la globalización la empresa continuamente se ve obligada a enfrentarse a situaciones desconocidas en diferentes contextos. Esto es tan simple como la manera en que la empresa es capaz de transmitir su mensaje. Una empresa portuguesa, no incluida en el presente trabajo empírico, interesada en potenciar su negocio en Internet, se encontró con la extraña situación de que en Brasil no podía usar el material escrito en idioma portugués de Portugal. Esto significa que las presunciones originales asumidas por los empresarios continuamente se tienen que enfrentar a diversos imponderables del entorno, lo que obliga a hacer adaptaciones y ajustes. Y aún más, las relaciones establecidas con socios nuevos y con los clientes deben orientarse a identificar nuevas oportunidades y caminos, aunque no hayan sido considerados originalmente. Por ejemplo, la relación creada con la NASA desempeñó un papel decisivo en la ruta inicialmente trazada por la empresa 3 (de *Desarrollo de*

software): los productos suministrados a la NASA a la postre se convirtieron en los más demandados (y por tanto, en la tendencia a seguir) porque también fueron solicitados por nuevos clientes internacionales.

El proceso de aprendizaje puede conducir a las empresas BG a desarrollar nuevos recursos de su ventaja competitiva que les permita consolidar su posición dominante. El correcto desempeño en un nicho global, fuertemente enfocado a las necesidades de los clientes, precisa del desarrollo de capacidades para relacionarse y de fuertes redes de trabajo, sin que ello signifique que la empresa solo se limite a *complacer* a esos clientes. Asimismo, una presencia a nivel global proporciona: a) una mejor perspectiva para *monitorear* el desempeño de otras empresas y del mercado en su conjunto; b) una mayor oportunidad para responder rápidamente a las iniciativas de los rivales o eventualmente para anticiparse a sus movimientos; y c), da mayores elementos para emprender innovaciones incrementales.

Un aspecto a tomar en cuenta en el proceso de aprendizaje es la interacción que subyace entre las características individuales y las organizacionales. Esta cuestión fue estudiada por Herbert Simon, laureado con el Premio Nobel en 1978, y llegó a la conclusión de que si bien el aprendizaje tiene lugar en la mente de los seres humanos, también es importante el contexto organizacional en el que todo tiene lugar porque ello ejerce una notable influencia en la manera y los patrones como se adquiere el conocimiento. El diálogo entre el individuo, el equipo y la organización es particularmente relevante para las empresas que han decidido crearse como BG. Todo lo anterior conduce a la siguiente pregunta: ¿en las primeras etapas, cómo es posible la interacción entre el aprendizaje adquirido por el equipo empresarial y el adquirido por la propia empresa?

4. El rol de los socios fundadores en la internacionalización de la empresa

Una empresa en ciernes es una *criatura* cuyas características son, en gran medida, una copia impresa de sus *creadores* y sus personalidades (es decir, del equipo empresarial), de las redes de trabajo que *han tejido* y de la forma como interactúan con los demás. Esto es

especialmente palpable durante los primeros años de existencia, en los cuales los socios se encuentran más comprometidos con la gestión de la empresa (esto sucedió en todos los casos que fueron objeto de estudio) y donde tiene lugar una mayor interacción entre los fundadores en lo individual y la organización. De este modo, la empresa empieza a dar *sus primeros pasos* con el apoyo de *sus padres*. Es al principio cuando se inculca la simiente de la ambición, como nos lo dijo uno de los empresarios, *siempre tuvimos en mente llegar a ser como IBM, y hemos construido la base para llegar a ese objetivo* (18). El problema, sin embargo, es que en la mayoría de los casos los logros están por debajo de las ambiciones originalmente planteadas.

Las primeras incursiones de internacionalización a menudo están influenciadas por las redes académicas y profesionales que han construido los socios fundadores. Los primeros acuerdos con multinacionales, como en el caso de las empresas 1 y 6 (*Software para call centers* y *Bioteología*), se establecieron sobre la base de contratos previos entre esas empresas y los fundadores. En el primer caso, fueron las buenas relaciones de uno de los socios lo que abrió las puertas para que Alcatel les hiciera el primer pedido, y en el segundo, fueron las relaciones cultivadas en el mundo académico y de los negocios en el Reino Unido las que condujeron a los primeros contratos. Aunque la experiencia previa desempeñó un papel muy importante en la definición del modelo de negocio, el tour realizado por los fundadores de la empresa 5 (*Contenidos para telefonía móvil*) por varios países de América Latina fue más el resultado de un elenco de elecciones estratégicas, más bien basadas en una percepción *blue ocean* (19) que en contactos previos. En todos los casos, no obstante, las elecciones de los empresarios son el punto de partida desde donde se define la trayectoria futura de la empresa.

Las redes tejidas por los socios fundadores desempeñan un papel muy importante en el escenario donde tendrán lugar las oportunidades del negocio. Estas redes son al mismo tiempo una fuente de ideas y recursos y un instrumento para validar ex-ante la idea del negocio. En algunos casos, las redes tejidas con el mundo social y académico son anteriores a las redes de negocio, como así sucedió en las empresas 3 y 6 (*Desarrollo de*

software y Biotecnología), en cambio en las empresas 1 y 2 (*Software para call centers* y *Consultoría en telecomunicaciones*) funcionaron las redes profesionales, incluso desde la etapa más temprana. Sin embargo, es posible apreciar que a medida que la empresa se desarrolla las redes de trabajo también tienden a incrementarse. Más importante aún, las redes que la empresa logra tejer están fuertemente relacionadas (y también se superponen) con las redes de los socios.

Todo este proceso es entusiastamente promovido por los fundadores, pero hay una cuestión sobrevenida, denominada por Jan Johansson y Jan-Erik Vahlne como *responsabilidad marginal* (20), y que significa estar fuera de las redes más relevantes para llevar a cabo la idea de negocio. Así, los socios dan credibilidad y reputación al proyecto empresarial que aún está en ciernes, de manera que estas personas utilizan sus redes y las ponen a disposición de la empresa para que mejore su posición. Ahora bien, los resultados alcanzados en la investigación sugieren que este proceso no es cosa fácil. La capacidad para explorar las oportunidades *puede* precisar de un proceso de aprendizaje y de tiempo.

Como se ha dicho anteriormente, los retos del mundo *real* imponen la necesidad de realizar cambios significativos en la idea original del negocio. Tales cambios no solo tienen que ver con los productos o los servicios, sino también con campos de diversa índole, que van desde el modelo de negocio a los procedimientos de gestión. La necesidad de hacer cambios parece que es más fuerte en las empresas creadas por investigadores, como los casos 3 y 6 (*Desarrollo de software y Biotecnología*). A nuestro parecer, es más probable que las personas que carecen de experiencia en el mundo de los negocios pasen por alto los retos que continuamente plantean el mercado y las eventualidades sobrevenidas. La empresa 2 (*Consultoría en telecomunicaciones*) está en el extremo opuesto, dado que los socios tenían una experiencia previa en el mismo tipo de actividad en un importante grupo portugués, pero incluso en este caso siempre es necesario hacer ajustes para adaptarse a los diferentes entornos y a los requerimientos que demandan los clientes.

Más que una visión global desde el principio, lo que parece más importante es que los socios fundadores tengan en mente que las oportunidades no se deben

constreñir a las fronteras geográficas de un país. En otras palabras, las oportunidades en ningún caso se deben limitar a un determinado ámbito geográfico. A menudo resulta que contactos de socios en el extranjero, que en principio no estaban especialmente valorados, con el tiempo pueden ser muy importantes para la internacionalización de la empresa. La mayor sofisticación de los pedidos solicitados por los clientes también puede ser una oportunidad para desarrollar nuevas capacidades, como por ejemplo, para consolidar un equipo de trabajo más cohesionado, la apertura de los productos a nuevos mercados o el mejor conocimiento de los nichos en mercados internacionales.

Es frecuente que los socios desempeñen un papel fundamental en estos procesos de ajuste, por lo cual su experiencia puede ser crucial para la búsqueda de nuevas oportunidades. Asimismo, el conocimiento que ellos tienen sobre los recursos disponibles es esencial para identificar cuáles son las habilidades complementarias que la empresa no tiene, pero que son necesarias para enfrentar los nuevos retos. Los socios también pueden aportar un poderoso componente intangible: la credibilidad dotará de mayor reputación a la empresa (tanto a nivel interno como externamente), muy necesaria para garantizar que los cambios previstos se harán correctamente. Visto como un todo, lo anterior corresponde a un proceso de descubrimiento empresarial sometido a mucha incertidumbre, como en su día lo estudiaron John Mathews e Ivo Zander (21). Los socios fundadores tienen que dirigir a la empresa recién creada por caminos de negocios antes desconocidos, y para hacerlo es muy importante que haya un estrecho vínculo entre el pensamiento y la acción.

5. Conclusiones: ¿qué es lo que sigue a continuación?

Este artículo muestra que un número cada vez mayor de empresas se han propuesto asumir el reto de emprender procesos de internacionalización. Estas son conocidas como empresas BG (nacidas para ser globales) debido a que desde muy pronto deciden aventurarse en los mercados mundiales. Estas cuestiones son el resultado de las nuevas condiciones que prevalecen en un mundo donde las distancias se han acortado y

el tiempo va más deprisa. La vertiginosa rapidez de las comunicaciones ha hecho posible que las personas, las ideas y el comercio internacional de bienes y servicios fluyan muy rápido. Esto ha hecho posible la emergencia de una nueva estirpe de empresas, cuya misión es la exploración de los mercados globales.

A partir de un marco conceptual, ilustrado con casos reales, hemos destacado las principales características de las empresas BG. Estas empresas se sustentan en tres patas que ayudan a identificar cuál es el nicho de mercado global que se desea explorar. Este trípode se conforma de: a) las características del equipo integrado por los socios fundadores; b) la disponibilidad de los recursos intensivos en conocimiento; y c), las capacidades para relacionarse. A partir de lo anterior, es necesario tomar en consideración tres aspectos. En primer lugar, podemos afirmar que la idea, largamente extendida, de que el empresario solitario contra viento y marea lleva adelante su idea, en gran medida es un mito individualista. La mayoría de las empresas BG que participaron en la presente investigación, y de hecho, las más exitosas, no partieron del esfuerzo de un solo emprendedor, sino que más bien son el resultado del trabajo conjunto de un equipo heterogéneo, con un cúmulo de capacidades y experiencias que se complementan. En segundo lugar, los recursos intensivos en conocimiento pueden ser de naturaleza científica, pero también pueden provenir del negocio, de las estrategias de *marketing* o incluso del conocimiento que se tenga de los estilos de vida. Curiosamente, este tipo de conocimiento generalmente es más bien tácito y, por lo tanto, mucho más difícil de copiar o transmitir que el conocimiento científico. Por último, en tercer lugar, la capacidad para poner en marcha los diferentes tipos de redes (personales, profesionales y de negocio) desempeña un papel clave para construir canales de acceso a los recursos faltantes o que no están disponibles, pero que son muy importantes para trazar la nueva trayectoria de la empresa.

La combinación de estas tres cuestiones permitirá potenciar la idea del negocio y diferenciarla del resto y, eventualmente, también para explorar las oportunidades en un determinado nicho de los mercados internacionales. No obstante, como se ha dicho anteriormente, la idea original del negocio tiene que estar correctamente adaptada a las necesidades y caracterís-

ticas de cada mercado. El diario funcionamiento de las empresas es en sí mismo un proceso de aprendizaje que nutre de experiencias y oportunidades de negocio que inicialmente no estaban consideradas en el plan de trabajo trazado. Hay que tomar en cuenta que las conjeturas originalmente planteadas no siempre se pueden llevar a cabo en el mundo *real*, por lo cual, la empresa está permanentemente obligada a redefinir sus objetivos y estrategias.

En este proceso, el equipo de socios fundadores desempeña, como hemos visto, un papel fundamental en varios aspectos, tales como: a) aportar conocimientos específicos para la creación de la nueva empresa; b) identificar y encontrar bienes que no estaban disponibles; y c), transformar las capacidades individuales para relacionarse, en capacidades corporativas. En el camino hacia la internacionalización y la búsqueda de alternativas de crecimiento a largo plazo es crucial que la empresa cuente con el apoyo del equipo fundador, y eventualmente también de otros emprendedores que han vivido experiencias similares. Cuando la empresa crece muy rápido y supera las expectativas originales, pero en el camino se pasan por alto conceptos básicos, como sucedió en el caso de la empresa 4 (*Comercialización de calzado*), la caída también puede ser muy rápida.

En este artículo intentamos aportar algunas claves sobre la emergencia de las empresas BG y su acelerado ascenso. Ahora la cuestión es, ¿qué es lo que sigue a continuación? En otras palabras, ¿cuáles son los nuevos ámbitos de investigación donde nos debemos centrar?

Naturalmente, hay tantas respuestas como investigadores. La manera en que cada uno contempla los retos del futuro está supeditada a su particular forma de ver las cosas. Sin embargo, si hacemos un análisis de la literatura y tomamos en consideración el intercambio de ideas con algunos colegas especializados en el tema, podemos concluir que en el futuro las investigaciones se orientarán a tres campos: recursos, estrategias y desarrollo de largo plazo.

Ahora bien, las contribuciones pioneras sobre el estudio de las empresas BG han puesto el acento en la necesidad de que estas partan de una perspectiva global, tanto en lo relativo a los recursos que las nutren como a los recursos que pretenden colocar en los mercados

internacionales (23); de hecho, estos trabajos mayoritariamente se han interesado en lo segundo, pero han soslayado lo primero. Esto no es lo deseable. Una de las características más importantes de las empresas BG es, precisamente, la capacidad que tienen para desarrollar un modelo de negocio que no solo percibe al mundo como un mercado, sino también como una fuente de diferentes tipos de recursos disponibles. Por lo tanto, la cuestión gravita entre el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la localización en un país y la facilidad para acceder a los activos necesarios.

Dicho lo anterior, la literatura especializada sobre las empresas BG se ha concentrado en sus estrategias de internacionalización, es decir, en el valor que atribuyen a los factores tiempo y localización geográfica en su proceso de internacionalización, y en la manera como diseñan sus estrategias generales. Sin embargo, los investigadores han estudiado menos de lo que deberían otras cuestiones, como la relevancia que conceden los socios a la *huella* estratégica o la forma cómo se llevan a cabo los cambios de dirección a lo largo del tiempo.

Todo esto nos lleva a un tercer aspecto: el proceso de maduración de las empresas BG. Actualmente está siendo estudiado por un grupo de investigadores cuyos hallazgos los veremos publicados en los próximos años. Los futuros trabajos deben poner el acento en estudiar cómo *maduran* las empresas BG y preguntarse si, por ejemplo, ¿con el tiempo estas serán cada vez más parecidas a las empresas multinacionales consolidadas? o ¿hay unos rasgos comunes que diferencian a todas estas empresas?

Esperamos que nuestros lectores encuentren estos temas atractivos, de manera que muy pronto surja una nueva oleada de investigaciones en este ámbito. Esto es especialmente necesario en España, sobre todo porque los trabajos realizados se han concentrado fundamentalmente en la Comunidad Autónoma de Cataluña. Así, es necesario que se realicen más investigaciones en otras regiones para el mejor conocimiento de las empresas BG españolas. Nuestro mayor interés es que este artículo contribuya a captar la atención de nuevos investigadores en este prometedor campo y que al mismo tiempo sirva de apoyo a los jóvenes empresarios para definir la mejor alternativa para la internacionalización de sus esfuerzos.

NOTAS

- (1) Esta definición se basa en el trabajo de S. Andersson y I. Wictor, *Innovative international strategies in new firms-Born Globals*. Artículo presentado en la Nordic Workshop in International Business, Idoborg, 2001. También ver P. Dominginhos y V. C. Simões, *Born Globals: Taking stock, looking ahead*. Trabajo presentado en la 30th EIBA Conference, Ljubljana, 2004.
- (2) Thomas Friedman, *The World is flat*, London, Allen Lane, 2005.
- (3) Véase *DHL Global Connectedness Index 2012*, de Pankaj Ghemawat y realizado con Steven Altman. Disponible en: http://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/studies_research/global_connectedness_index_2012/gci_results.html
- (4) Véanse las interesantes cuentas publicadas en *The Economist*, January 19th 2013, y para apreciar un punto de vista distinto también ver el número de April 23rd 2011.
- (5) Howard Perlmutter y David Heenan, «Cooperate to compete globally», *Harvard Business Review*, 1986.
- (6) Véase John H. Dunning, «Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism», *Journal of International Business Studies*, vol. 26 núm. 3, 1995.
- (7) Uno de los trabajos pioneros sobre empresas BG fue escrito por *McKinsey consultants*. Para conocer una perspectiva académica más reciente, véase: Mika Gabrielsson y V. H. Manek Kirpalani, eds., *Handbook of Research on Born Globals*, Cheltenham, Edward Elgar, 2012.
- (8) Véase Vítor Corado Simões y Pedro Dominginhos, *Portuguese Born Globals: Na Exploratory Study*, paper delivered at the 27th EIBA Conference, ESCP-EAP, París, diciembre de 2001.
- (9) Véase Vítor Corado Simões, Luís Laranjeira y Jacinto Antunes, *Born Globals: Evolution and Revolution as organisations grow*. Ponencia presentada en la Conferencia de la EIBA, en Bucarest en diciembre de 2011.
- (10) Nota del traductor: el Cardiotrophin 1 es un hipertrófico cardíaco asociado a la hipertensión y los infartos.
- (11) FDA es el acrónimo de *U.S. Food and Drug Administration*, y EMEA el acrónimo de su equivalente europeo, *European Medicines Agency*.
- (12) Véase Saras D. Sarasvathy, *Effectuation-Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, Edward Elgar, 2008.
- (13) El concepto de coemprendedor fue introducido por Bengt Johansson. Véase B. Johansson, B. *Entrepreneurship as a Collective Phenomenon*, Communication to RENT XII Workshop, Lyon, Francia, 1998. Asimismo, se recomienda ver B. Johansson y M. Monsted, *Contextualizing Entrepreneurial Networks*, *International Studies of Management and Organization*, vol. 27 núm. 3, 1997.
- (14) Esto ha sido elaborado sobre la base del trabajo de V. C. Simões y P. Dominginhos, *art. cit.*, citado anteriormente en la nota 8.
- (15) Para mayor información sobre este proceso se recomienda ver dos trabajos. El primero es el de S. Sarasvathy, de la nota 12, y el segundo es el de Vítor Corado Simões y Pedro Dominginhos, «Emprendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do

- Empreendedorismo», *Comportamento Organizacional e Gestão*, Special issue, 2006.
- (16) Para conocer a profundidad este proceso, ver el trabajo de V. C. Simões, L. Laranjeira y J. Antunes, citado en la nota 9.
- (17) La cita es del trabajo de David Canudo, *A evolução das Born Globals: O papel da equipa empreendedora na criação de capacidades dinâmicas*, en su disertación para el título de Master en el ISEG, en septiembre de 2012.
- (18) La cita es del trabajo de David Canudo, de la nota 17.
- (19) El concepto *blue ocean* fue introducido por Kim y Mauborgne y se refiere a escenarios donde la competitividad es menos intensa. Este contrasta con el concepto 'red ocean', donde prevalece un escenario de competitividad más duro. Véase W. Chan Kim y Renée Mauborgne, *Blue Ocean strategy*, Cambridge Mass., Harvard Business School Press, 2005.
- (20) Ver el trabajo de J. Johansson y J. E. Vahlne, «The Uppsala internationalisation process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, vol. 40 núm. 9, 2009.
- (21) Véase el trabajo de J. A. Matthews y I. Zander (2007), «The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation», *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.
- (22) En particular merece la pena consultar el trabajo pionero de Benjamin M. Oviatt y Patricia McDougall, «Towards a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 25 núm. 1, 1994. Para profundizar sobre el estudio de la literatura sobre las empresas BG, véanse tres trabajos:
- Alex Rialp, Josep Rialp y Gary Knight, «The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade of research (1993-2003) of scientific inquiry», *International Business Review*, vol. 14 núm. 2, 2005.
 - M. M. Keupp y O. Gassmann, «The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field», *Journal of Management*, vol. 35, 2009.
 - Los hallazgos más recientes sobre el tema están disponibles en el libro ya citado de Mika Gabrielsson y V. H. Manek Kirpalani, eds., *Handbook of Research on Born Globals*, Cheltenham, Edward Elgar, 2012.
- Dunning, J. H. (1995), «Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism», *Journal of International Business Studies*, vol. 26, núm. 3.
- Gabrielsson, M. y Manek Kirpalani, V. H. (eds.) (2012), *Handbook of Research on Born Globals*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Ghemawat, P. y Altman, S. (2012), *DHL Global Connectedness Index 2012*, (disponible en: http://www.dhl.com/en/about_us/logistics_insights/studies_research/global_connectedness_index_2012/gci_results.html).
- Johannisson, B., *Entrepreneurship as a Collective Phenomenon*, Communication to RENT XII Workshop, Lyon, France, 1998, y Johannisson, B. y Monsted, M., «Contextualizing Entrepreneurial Networks», *International Studies of Management and Organization*, vol. 27, núm. 3, 1997.
- Johansson, J. y Vahlne, J. E. (2009), «The Uppsala internationalisation process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership», *Journal of International Business Studies*, vol. 40 núm. 9.
- Keupp, M. M. y Gassmann, O. (2009), «The past and the future of international entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field», *Journal of Management*, vol. 35.
- Matthews, J. A. y Zander, I. (2007), «The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation», *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. (1994), «Towards a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 25, núm. 1.
- Perlmutter, H. y Heenan, D. (1986), «Cooperate to compete globally», *Harvard Business Review*.
- Rialp, A.; Rialp, J. y Knight, G. (2005), «The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade of research (1993-2003) of scientific inquiry», *International Business Review*, vol. 14, núm. 2.
- Sarasvathy, S. D. (2008), *Effectuation-Elements of Entrepreneurial Expertise*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Simões, V. C. y Dominguihos, P. (2006), «Empreendedor, Oportunidade, Projecto: O Trinómio do Empreendedorismo», *Comportamento Organizacional e Gestão*, Special issue.
- Simões, V. C. y Dominguihos, P. (2001), *Portuguese Born Globals: Na Exploratory Study*, paper delivered at the 27th EIBA Conference, ESCP-EAP, París, diciembre.
- Simões, V. C.; Laranjeira, L. y Antunes, J. (2011), *Born Globals: Evolution and Revolution as organisations grow*, delivered at the EIBA Conference, Bucarest, diciembre.
- The Economist*, April 23rd 2011.
- The Economist*, January 19th 2013.
- Thomas F. (2005), *The World is flat*, London, Allen Lane.
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), *Blue Ocean strategy*, Cambridge Mass., Harvard Business School Press.

BIBLIOGRAFÍA

- Andersson, S. y Wictor, I. (2001), *Innovative international strategies in new firms-Born Globals*, Nordic Workshop in International Business, Idoborg.
- Canudo, D. (2012), «A evolução das Born Globals: O papel da equipa empreendedora na criação de capacidades dinâmicas», *Master's dissertation*, ISEG, septiembre.
- Dominguihos, P. y Simões, V. C. (2004), *Born Globals: Taking stock, looking ahead*, 30th EIBA Conference, Ljubljana.

La revista **ECONOMISTAS** COLEGIO DE MADRID está disponible en Internet

www.revistaeconomistas.com



Características

- Acceso a todo el histórico de la revista. ¡Desde el número 1!
- Búsqueda de artículos:
 - ✓ Por número de la revista
 - ✓ Por autor
 - ✓ Por texto
- Posibilidad de comentar artículos y contactar con sus autores.

Los colegiados podrán acceder a la versión on-line de la revista solicitando al Colegio la clave de acceso, si aún no la tienen.

Por otra parte, aquellos que en lo sucesivo no deseen recibir la revista en edición papel, deberán comunicarlo al Colegio por e-mail: cem@cemad.es, correo postal: Flora, 1. 28013 Madrid, o Fax: 91 559 29 16.

ACTIVIDAD INNOVADORA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES EUROPEAS EN INDIA Y CHINA: ¿OPORTUNIDADES O AMENAZAS? (*) (**)

Parimal Patel

Science and Technology Policy Research (SPRU), Universidad de Sussex, Reino Unido

RESUMEN

El presente artículo se interesa en mostrar el tipo de actividades que las empresas de países miembros de la Unión Europea pretenden realizar en las nuevas localizaciones. Para tal efecto, la investigación se centró en el estudio de quince empresas, preeminentemente comunitarias y de las industrias automovilística, de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y farmacéutica, que decidieron localizarse en India y China. El principal punto de interés se centra en los planes y actividades de I+D que se desarrollarán en ambos países y de su posible evolución. En el análisis también se destaca la importancia que las empresas conceden a los diversos factores estratégicos en los que se fundamenta la decisión de localizar los centros. Asimismo, también es interesante conocer la manera cómo son gestionados los centros de I+D y sus estrategias de cooperación e integración creadas con el objetivo de formar redes de trabajo a nivel global en materia de innovación.

PALABRAS CLAVE

Multinacionales,
I+D,
Internacionalización.

1. Introducción: la naturaleza del cambio de la I+D+i extranjeros

La globalización de las actividades de innovación en general, y de la I+D en particular, se ha incrementado notablemente hasta convertirse en el centro de atención de los agentes especializados en el tema, como es el caso de los diseñadores de las políticas públicas y de los académicos. Pero este objeto de estudio no es reciente. Las primeras investigaciones científicas destacadas empezaron a ver la luz hace más de treinta años (para conocer un resumen sobre los primeros trabajos se recomienda

ver Granstrand y cols., 1992). La principal conclusión derivada de estos trabajos seminales fue que las empresas que destinaban mayores recursos a la I+D tendían a concentrar la mayor parte de sus actividades de innovación en sus lugares de origen, o en cualquier caso cerca de la localización de sus oficinas centrales (Patel y Pavitt, 1991). En ese entonces la concentración geográfica se explicaba por dos razones: a) por las decisiones clave que permanentemente están obligados a tomar los responsables de desarrollar los programas; y b), por la elevada y siempre presente incertidumbre en las diversas etapas de los procesos de producción. En ambos casos se pueden alcanzar mejores resultados en la medida en que se establezcan estrechos y fluidos vínculos de comunicación que permitan una rápida y adecuada toma de decisiones. Si bien algunos de estos procesos de interacción se realizaban electrónicamente (y por tanto, las distancias no tenían necesariamente que ser un problema), no sirvieron para superar la concentración geográfica de las unidades que conformaban las empresas ni del propio personal implicado. Así, cuando llegado el caso las em-

(*) Traducción del texto original en inglés a cargo de Sergio A. Berumen, Profesor titular del Departamento de Economía Aplicada, URJC.

(**) La investigación publicada en este artículo estuvo encuadrada en el Séptimo Programa Marco de las Comunidades Europeas, circunscrito en el acuerdo número 217296, bajo el título *Globlinn: la naturaleza del cambio de la Internacionalización de la Innovación en Europa. El impacto en las empresas y sus implicaciones para la política de innovación en la Unión Europea*.

presas decidieron externalizar parte de la producción, la I+D simplemente se adaptó a las nuevas condiciones de producción imperantes (y también en el caso de los procesos) con el interés de acercarse a los nuevos mercados locales para de ese modo brindarles el apoyo técnico que demandaran. En la literatura especializada este tipo de actividades ha sido descrita como *explotación realizada domésticamente* (en inglés, *home base exploiting*) o bien como la *explotación de activos* de la I+D (en inglés, *asset exploiting*) (véase Narula y Zanfei, 2006).

Desde entonces varios estudios han señalado que las empresas han tendido a globalizarse, en términos de generación de nuevos conocimientos (por ejemplo, el relacionado con la creación de nuevos productos o procesos) y donde los procesos se han visto determinados por dos factores primordiales (OCDE, 2008). En primer lugar, gracias al surgimiento de centros de gran reputación especializados en la creación de tecnología, pero fuera del circuito tradicional de países, denominado como la Tríada (conformada por Estados Unidos, la Unión Europea y Japón). En segundo lugar, por la gran complejidad que exige la fabricación de nuevos productos y porque la implantación de procesos precisa de muy variadas fuentes de conocimientos. Estos dos factores obligan a las empresas a estar presentes en varios sitios del planeta, en todos aquellos lugares donde se pueda encontrar nuevo conocimiento. De esta manera es como la I+D puede ser descrita como doméstica (en inglés, *home base*) o por el incremento de los activos (en inglés, *asset*), lo que dado el caso implicaría que si una empresa en particular, en el lugar donde está instalada no tiene acceso a los insumos necesarios para innovar, entonces se verá obligada a buscar los conocimientos científicos más recientemente generados en cualquier sitio, sea en las universidades, en los principales centros de ciencia y tecnología o en las empresas especializadas. En virtud de lo anterior, es comprensible que las empresas busquen en otros sitios los recursos de los que carecen en sus lugares de origen.

La internacionalización de los procesos significa que las empresas se interesen en construir fuertes lazos en una amplia diversidad de ambientes y que estos sirvan para alcanzar resultados de excelencia (Cantwell, 1995). En este tipo de empresas se tiende a aceptar con naturalidad que los centros evolucionen del antiguo

esquema centralista hacia nuevos modelos en donde se destaque la integración en redes colaborativas en el logro de objetivos comunes. Los centros ganarán en eficiencia en la medida en que se consoliden los proyectos de I+D y se transite del antiguo esquema de trabajo, estructurado en organismos centralizados, al nuevo de entes subsidiarios. No obstante, es importante tomar en consideración dos cuestiones: a) es previsible que inicialmente los costes asociados sufran un incremento; y b), es necesario que todos los agentes implicados asuman un mayor compromiso, para así poder enfrentar los retos derivados de la mayor integración y de ese modo alcanzar los nuevos objetivos estratégicos de la empresa en su conjunto.

Desde la perspectiva de la política pública, el incremento de la internacionalización de los activos relacionados con la I+D ha acelerado la decadencia de los Sistemas Nacionales de Innovación, especialmente constatable en el caso de los países de la Unión Europea (1). Algunas de las grandes empresas multinacionales temen que los acontecimientos eventualmente les orillen a realizar la mayor parte de su I+D en el extranjero, lo que irremediablemente generará un impacto negativo en sus países de origen. El presente artículo se interesa en estudiar este tema. El objetivo principal se centra en conocer cómo las empresas europeas han ido desarrollando un mayor interés en las economías emergentes de India y China. La razón de que nos centráramos en estos dos países tiene su fundamento en que un amplio número de informes e investigaciones han destacado el incremento de las actividades relacionadas con la innovación, pero realizada en centros de nueva creación localizados en el extranjero (2). Una amplia cantidad de la evidencia empírica utilizada fue retomada de un proyecto de investigación auspiciado por la Unión Europea y cuyos resultados fueron presentados en 2011 (3).

El objetivo primordial del proyecto en cuestión fue el de ir más allá de la evidencia retórica y anecdótica que hasta entonces era la base de donde se nutría el debate sobre este objeto de estudio. Así, nos interesamos en evaluar el grado de aceptación e influencia que generan ciertas opiniones determinadas, como la pronunciada por Moncef Slaoui, Presidente de I+D de la empresa GlaxoSmithkline (GSK):

Dentro de cinco a diez años pasaremos del *made in China* al *discovered in China*.

Publicado en el *Financial Times* del
1 de diciembre de 2007

Esto es un ejemplo que expresa el sentir mayoritario entre las empresas multinacionales europeas (lo que sin duda pone en evidencia el tipo de organizaciones que han diversificado sus recursos orientados a la I+D), y por tanto es una cuestión de notable interés para los países comunitarios. Al igual que la empresa GSK, el Gobierno británico teme la posible salida de un amplio sector de la I+D generada por la industria farmacéutica del país y del subsiguiente impacto negativo que ello producirá. De momento no es posible llegar a conclusiones definitivas sobre este tema porque los datos disponibles son insuficientes, pero tenemos algunas certezas, como por ejemplo, que en 2011 GSK tenía alrededor de 400 empleados destinados a labores de I+D en China, comparado con los 13.000 empleados que tenía en todo el mundo, de los cuales el 70% se concentraba en dos sitios, Estados Unidos y el Reino Unido. Así que, cinco años más tarde de haber pronunciado el señor Slaoui aquella declaración, en efecto, la presencia de GSK en China se ha incrementado, si bien por ahora estos centros están muy lejos de poder descubrir nuevos fármacos.

Este tipo de apreciaciones encuentra sus argumentos en diversas investigaciones patrocinadas por empresas sobre la localización de la I+D, y que en definitiva han sido muy influyentes en la discusión de los temas relacionados con las actividades que realizan las empresas multinacionales fuera de sus países de origen. Los trabajos más prominentes que se han ocupado de estudiar el tema, son los siguientes:

- UNCTAD (2005) (4): investigación realizada sobre 69 grandes empresas multinacionales.
- Booz Allen Hamilton e INSEAD (2006) (5): investigación realizada sobre 186 empresas globales.
- Thursby y Thursby (2006) (6): investigación realizada sobre 203 empresas estadounidenses y de países de la Unión Europea.
- IPTS-EU (2005-2012) (7): investigación realizada sobre 130 empresas comunitarias.

Estas investigaciones aportan una abundante y necesaria evidencia empírica, emanada directamente de las empresas que han globalizado su I+D. Su principal fortaleza radica en dos sentidos. En primer lugar, arrojan luz sobre la relativa importancia de los factores que influyen en las decisiones que toman las empresas en lo relativo a su localización. Y en segundo lugar, aportan una idea aproximada sobre los planes a futuro que emprenderán en lo concerniente a la localización de su I+D.

Un ejemplo del tipo de información que se puede derivar de estas investigaciones son los resultados publicados por el Instituto de Prospectiva Tecnológica (IPTS), tales como los siguientes (8). Dos terceras partes de las empresas comunitarias que participaron en la muestra estimaron que sus países de origen eran la localización más atractiva para emprender I+D. Desde 2005 esta proporción ha variado escasamente. En promedio, estas empresas emprendieron alrededor del 20% de su I+D fuera de la Unión Europea. Por el grado de importancia, las localizaciones extracomunitarias más destacadas se situaron en Estados Unidos y Canadá, mientras que las comunitarias estuvieron encabezadas por Alemania. Las localizaciones indias y chinas elegidas por empresas comunitarias apenas comprendieron alrededor del 3% en cada caso. Las investigaciones advierten que de cara al futuro la tendencia es que estas incrementen su presencia en los mercados emergentes.

El presente artículo se interesa en mostrar el tipo de actividades que las empresas de países miembros de la Unión Europea pretenden realizar en las nuevas localizaciones. Para tal efecto, la investigación se centró en el estudio de quince empresas, preeminentemente comunitarias y de las industrias automovilística, de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y farmacéutica, que decidieron localizarse en India y China. El principal punto de interés se centra en los planes y actividades de I+D que se desarrollarán en ambos países y de su posible evolución. En el análisis también se destaca la importancia que las empresas conceden a los diversos factores estratégicos en los que se fundamenta la decisión de localizar los centros. Asimismo, también es interesante conocer la manera cómo son gestionados los centros de I+D y sus estrategias de cooperación e integración creadas con el objetivo de formar redes de trabajo a nivel global en materia de innovación.

2. Gestión y organización de empresas multinacionales europeas que han externalizado I+D en India y China

2.1. Actividades y supervisión de los centros subsidiarios de I+D en India y China

En el sector de las TIC los centros subsidiarios están especialmente comprometidos con el desarrollo de *software*, tanto en el diseño como en la ingeniería. Los centros interesados se han dado a la tarea de promover acciones especializadas, orientadas a desarrollar productos que demandan diversas unidades de negocio de las empresas asociadas. La búsqueda de objetivos que les permitan ser más eficientes a nivel global ha conducido a la concentración en una única localización, lo que permite reducir la duplicación de funciones. El principal atractivo de haber elegido India para el desarrollo de *software* es la disponibilidad de un amplio número de ingenieros informáticos, así como de desarrolladores, probadores y personal técnico, todos ellos de muy alta cualificación. Esencialmente, los centros indios no están orientados al abastecimiento de la demanda doméstica, sino a cubrir las necesidades de las empresas asociadas en todo el mundo y que comparten los objetivos de desarrollar nuevos productos y soluciones, o de mejorar los ya existentes. En cambio, los centros especializados en TIC (más interesados en el diseño de *hardware*) han centrado su atención en China, aunque eventualmente también podrían asumir un limitado número de proyectos orientados al desarrollo de *software*. En la mayoría de los casos, los centros se han interesado muy escasamente en desarrollar competencias que sean de especial atractivo para los mercados locales. Los objetivos primordiales que motivan la elección de una determinada localización es la posibilidad de acceder a personal que cuente con habilidades específicas y por la reducción de costes, y no tanto por los factores asociados a los mercados locales. Sin embargo, en los últimos años para algunas empresas las cuestiones relacionadas con la demanda se han vuelto cada vez más importantes, lo que constata la creciente importancia que están cobrando los mercados emergentes.

Los centros de las empresas automovilísticas comparan características con los de las TIC. Así, los centros

indios que producen componentes para esta industria colaboran en el desarrollo de productos y que involucran a varias unidades de negocio de las empresas. Esto se materializa tanto en el desarrollo de *software* como en la provisión de servicios de ingeniería, ambos relacionados con el *software* y el *hardware*. Algunos de estos centros en India y China tienen la misión de abastecer productos y tecnologías de bajo coste (*low cost*) que ya han sido creados. Estas tareas implican procesos de re-ingeniería y la necesidad de encontrar soluciones más asequibles y adaptables a las nuevas exigencias. Algunas empresas han tenido que evolucionar y transformarse para ser capaces de ofrecer nuevos productos de gama baja, especialmente dirigidos a los mercados emergentes.

Las empresas farmacéuticas comunitarias consideran importantes a los mercados indio y chino para el desarrollo de fármacos, especialmente creados para sus respectivos mercados locales, por al menos tres razones. En primer lugar, porque dadas las características del tipo de enfermedades que sus habitantes padecen es necesario que la I+D se lleve a cabo a nivel local. La segunda razón es porque para triunfar en estos mercados es fundamental mantener muy bajo el coste de producción de los medicamentos para de ese modo poderlos vender a precios asequibles. Y finalmente, por la necesidad de establecer lazos de colaboración con las organizaciones especializadas en realizar investigaciones por contrato (en inglés se les denomina *Contract Research Organizations*, CRO), con el interés de externalizar o subcontratar algunas tareas concretas de las investigaciones.

En el caso de India, algunas CRO han prosperado debido a su larga trayectoria en la producción de medicamentos genéricos y a su amplio acervo de conocimientos adquiridos en la industria química, mientras que en el caso de China hay bastantes ejemplos de centros que han emprendido proyectos de investigación básica, si bien estas experiencias son de reciente creación y su producción es a pequeña escala, de lo que se deduce que en este país los centros aún están bastante lejos de tener la capacidad para descubrir fármacos. En cualquier caso, mediante el establecimiento de centros de I+D en China, las empresas multinacionales farmacéuticas podrán emprender investigaciones compartidas

con institutos líderes a nivel mundial, para que al cabo de unos años puedan estar en condiciones de realizar nuevos descubrimientos.

2.2. *Evolución en el tiempo*

Muchos de los centros originalmente se establecieron con el interés de emprender funciones de apoyo rutinarias (no estratégicas) como parte de los planes de reducción de costes. Sin embargo, paulatinamente han asumido tareas cada vez más avanzadas y complejas, como la evolución natural de las habilidades que han desarrollado en el tiempo. Por ejemplo, algunos centros de I+D de empresas especializadas en TIC que están presentes en India desde hace bastante tiempo han evolucionado de tal forma que ahora son capaces de asumir la dirección absoluta de proyectos globales. Estos proyectos ahora están siendo dirigidos por directores globales de I+D en India, en los que participan empleados situados en otros sitios pero que rinden cuentas a los centros localizados en este país. En el caso de las empresas de la industria del automóvil, cuando se crearon los centros en India el mercado local era muy poco relevante, pero con el tiempo estos empezaron a suministrar productos a las empresas indias del ramo. Más recientemente se han establecido estrategias de colaboración entre los centros y las empresas domésticas, gracias a lo cual ahora entre ambos son capaces de abastecer la creciente demanda del mercado local.

2.3. *Acoplamiento local*

La mayoría de los centros de I+D objeto de la presente investigación realizaban algunas actividades de colaboración con instituciones locales. Ellos consideraban dicha cooperación como un importante medio de acceso a tecnología complementaria y otros recursos. Por ejemplo, en los sectores de las TIC y farmacéutico es común que existan vínculos de colaboración entre las empresas, las universidades y los centros de investigación locales. Los motivos que subyacen en cada caso son distintos. En el sector de las TIC la razón principal para estrechar lazos con las universidades obedece a la necesidad de reclutar postgraduados que posean habilidades específicas. En cambio, en el caso de la industria farmacéutica el interés se centra en que en las universidades se lleve

a cabo investigación básica. Finalmente, las empresas de la industria automovilística están más interesadas en crear vínculos con los proveedores (en el caso de las empresas que manufacturan) y directamente con los clientes (en el caso de las empresas proveedoras).

2.4. *Autonomía*

En general los centros que fueron investigados gozan de una gran autonomía. Más concretamente, prevalece una enorme autonomía en el funcionamiento de las tareas cotidianas de los centros, pero no así en el caso de algunas de las funciones estratégicas que están estrictamente centralizadas. Todo lo relativo a las contrataciones y los despidos, tanto del personal especializado en actividades técnicas como de las no técnicas, es contemplado dentro de las atribuciones reservadas a los centros subsidiarios. No obstante, las decisiones estratégicas, tales como la definición de los presupuestos, los gastos de capital y las decisiones sobre el registro de patentes y marcas, entre otras, a menudo se llevan a cabo desde el país de origen de las empresas.

2.5. *Cambios en la gestión*

La integración de los centros de I+D subsidiarios dentro de una red de trabajo es uno de los principales retos que las empresas multinacionales tienen que enfrentar. Con el interés de supervisar el desempeño de las instalaciones en el extranjero las empresas multinacionales han creado un amplio conjunto de indicadores. En el caso de la industria de las TIC, por ejemplo, utilizan indicadores para medir la calidad de los productos manufacturados, la satisfacción del personal y los costes totales de desarrollo. Algunos de los mayores problemas que se han encontrado están relacionados con la dirección de recursos humanos debido al elevado nivel de rotación del personal y por las habilidades desiguales que poseen los trabajadores locales. Asimismo, las empresas comunitarias se han visto obligadas a enfrentar la creciente competencia que plantan las empresas domésticas. En China, las empresas extranjeras del sector de las TIC (como Nokia, Siemens y Motorola) suelen competir entre ellas, pero en los últimos años empresas domésticas (como Huawei y ZTE) también se han convertido en rivales muy importantes. En el caso de

India, las empresas locales especializadas en *software* se han centrado en actividades de bajo valor añadido, tales como la simple programación, pero con el tiempo han gravitado hacia actividades más sofisticadas, como la provisión de servicios para clientes altamente exigentes. De manera que ahora las grandes empresas domésticas que ofrecen servicios tecnológicos, como Wipro y Tata, también tienen que competir con las empresas multinacionales en los mercados globales (Arora y cols., 2004).

3. Conclusiones

Las empresas europeas han encontrado grandes ventajas derivadas de la localización de sus actividades de I+D en mercados emergentes, en parte gracias a que en estos lugares han tenido acceso a un amplio elenco de científicos e ingenieros altamente cualificados, y a precios ajustados, en sectores específicos (por ejemplo, en el desarrollo de *software* en India). Paulatinamente a los centros de I+D situados en estas localizaciones se les ha permitido moverse a rubros que van más allá de la mera I+D. La Unión Europea y sus países miembros tendrán que prestar mayor atención al hecho de que un creciente número de empresas europeas estén cada vez más interesadas en desarrollar nuevas generaciones de productos (y procesos) en India y China. Sin embargo, en el futuro cercano es poco probable que la investigación en áreas tan importantes como la biotecnológica o de la creación de nuevos materiales continúe realizándose fundamentalmente en la Tríada. En cuanto a las empresas, el incremento de las actividades de I+D en India y China presenta un escenario potencial de ganar-ganar, al proporcionar mayores posibilidades en la generación de innovaciones junto con las oportunidades derivadas de estar presentes en mercados emergentes de rápido crecimiento. Y en lo relativo a las implicaciones que de todo ello se derivará, tanto en los países de origen como en la Unión Europea en general, de momento es difícil evaluar el impacto que se generará en el largo plazo debido a que en ocasiones la retórica está muy alejada de la realidad.

La ampliación del abanico de posibilidades para la creación de conocimiento (en términos de coordinación y control) a las empresas también les representa

un cúmulo de problemas de gestión. Muchos de estos retos son muy semejantes en todas partes, como por ejemplo, los que relacionan el conocimiento que ha sido creado en un lugar específico con actividades de innovación que son realizadas en otros sitios completamente distintos (como las orientadas al desarrollo de nuevas generaciones de productos y procesos). No obstante, el reto definitivo que las empresas comunitarias tendrán que encarar en lo relativo a las localidades de los mercados emergentes, es el máximo aprovechamiento de las habilidades y competencias que ofrecen los científicos e ingenieros locales. Más específicamente, esto precisa de un incremento de las capacidades generales que ofrecen las localidades para generar conocimiento, de la superación de las diferencias culturales y del aprovechamiento de sus fortalezas.

En resumen, las empresas comunitarias que han emprendido proyectos de I+D en India y China tienen que considerar las ventajas e inconvenientes que se les presentan, como por ejemplo, la necesidad de que los órganos directivos coordinen y controlen el trabajo que realizan todas las partes con el objetivo de evitar la dispersión, y en cambio fomentar los vínculos de colaboración, todo lo cual a la empresa le permitirá obtener el máximo rendimiento de los recursos y capacidades utilizados. Es necesario que las empresas asuman que para que los centros subsidiarios encargados de la I+D den lo mejor de sí, estos precisan: a) tener una mayor independencia para poder elegir los socios con los que colaborarán; b) gozar de plena autonomía en el quehacer diario en la gestión de los proyectos a su cargo; y c), que exista un diálogo más fluido entre las diversas unidades que conforman la empresa en su conjunto.

Mientras que las medidas más antiguas son necesarias para el aseguramiento de que los objetivos son compartidos por todas las partes implicadas en los procesos de I+D, las medidas más recientes son imperativas para lograr una mayor capacidad de respuesta, flexibilidad y arraigo en las localidades. Los resultados derivados de nuestra investigación indican que las empresas tienen que buscar una posición equilibrada entre ser organizaciones que generan I+D eficientemente (de lo que se deriva la necesidad de implantar economías de escala y por objetivos) y la necesidad de crear

un mayor acercamiento a los países receptores (de lo que se deduce la necesidad de reconocer y explotar las oportunidades que ofrecen las diferentes perspectivas y capacidades innovadoras).

NOTAS

- (1) Véase el siguiente enlace: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/internationalisation_business-rd_final-report.pdf
- (2) Véase por ejemplo UNESCO (2010).
- (3) Para conocerlo a profundidad, véase el siguiente enlace: <http://globinn.freeman-centre.ac.uk/>.
- (4) UNCTAD (2005), *UNCTAD survey on the internationalization of R&D: Current patterns and prospects on the internationalization of R&D* UN, New York. http://www.unctad.org/en/docs/webiteia200512_en.pdf
- (5) Booz Allen Hamilton e INSEAD (2006), *Innovation: Is Global the Way Forward?* www.boozallen.com/media/file/Innovation_Is_Global_The_Way_Forward_v2.pdf
- (6) Thursby, J y Thursby, M (2006), *Here or There: A Survey of Factors in Multinational R&D Location*, Washington, D.C.: National Academy of Sciences. http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=11675&page=1
- (7) *EU Surveys on R&D Investment Business Trends IPTS*, Seville <http://iri.jrc.ec.europa.eu/reports.htm>

- (8) Nota del traductor: el IPTS es uno de los siete institutos científicos del Centro Común de Investigación de la Comisión Europea. Opera desde 1994 y tiene su sede en Sevilla.

BIBLIOGRAFÍA

- Arora, A.; Gambardella, A. y Torrisi, S. (2004), «In the footsteps of the Silicon Valley? Indian and Irish software in the international division of labor», en Bresnahan, T. y Gambardella, A. (eds.), *Building High Tech Clusters*, Cambridge University Press.
- Cantwell, J. (1995), «The globalisation of technology: what remains of the product cycle model?», *Cambridge Journal of Economics*, 19: 155-174.
- Narula, R y Zanfei, A (2006), «Globalisation of Innovation», Chapter 12 in *Handbook of Innovation*, en Fagerberg, J.; Mowery, D. y Nelson, R. R. (eds.). Oxford, UK.
- Granstrand, O.; Hakanson, L. y Sjolander, S. (eds.) (1992), *Technology Management and International Business: Internationalisation of R&D and Technology*, Wiley, Chichester.
- OECD (2008), *The Internationalisation of Business R&D evidence, impacts and implications*, París, Francia.
- Patel, P. y Pavitt, K. (1991). «Large Firms in the Production of the World's Technology: An Important Case of Non-Globalisation», *Journal of International Business Studies*, 22: 1-21.
- UNESCO (2010), *UNESCO Science Report*, París, Francia.



Afi Escuela
de Finanzas Aplicadas

Certificaciones EFPA - España

Más de 5 años como Escuela acreditada

**Agente Financiero
(Certificación DAF)**

Del 6 de noviembre de 2013 al 7 de marzo de 2014
130 horas on-line

**Asesor financiero Nivel II
(Certificación EFA)**

Del 5 de noviembre de 2013 al 14 de marzo de 2014
140 horas on-line
140 horas on-line + 26 horas presenciales

**Asesor financiero
(Certificación EFA)**

Del 19 de noviembre de 2013 al 6 de junio de 2014
230 horas on-line
230 horas on-line + 33 horas presenciales

**Planificación financiera
(Certificación EFP)**

Del 12 de noviembre de 2013 al 31 de mayo de 2014
220 horas on-line
220 horas on-line + 42 horas presenciales



on-line



NUEVA GEOGRAFÍA DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES

Juan José Durán Herrera

Centro Internacional Carlos V, UAM

RESUMEN

La dinámica de las empresas multinacionales durante las dos últimas décadas de mundialización de la economía ha ido configurando una nueva estructura geográfica de la inversión directa extranjera (IDE): ha aumentado el protagonismo, su peso relativo, de determinados actores y espacios geográficos. Este mayor protagonismo se ha reflejado tanto en la emisión de multinacionales como en la recepción de IDE en el ámbito de los países menos desarrollados, especialmente los denominados emergentes, paraísos fiscales y economías en transición. Como agentes inversores destacan los fondos de capital riesgo, los fondos soberanos y las empresas multinacionales de propiedad estatal. En este contexto se ha producido un mayor peso de las cadenas de valor internacionales y de comercio (interdependencia) vertical, en las que participan como principales actores las empresas multinacionales. Asimismo, y a pesar de la crisis, la distancia entre países avanzados y menos desarrollados, en términos de posición neta de IDE (*stock* de emisión menos *stock* de inversión recibida), ha aumentado: la posición neta positiva de los países avanzados ha aumentado en mayor medida a como lo ha hecho la correspondiente a las economías menos avanzadas, pero en este caso con signo negativo. Este fenómeno evidencia el protagonismo que han de adquirir las empresas multinacionales en general pero especialmente las de origen en el mundo desarrollado en la salida de la crisis, si se evita el proteccionismo y se realizan los cambios institucionales necesarios para solucionar la crisis financiera y mejorar la gobernanza de la economía mundial.

PALABRAS CLAVE

Inversión directa en el exterior
IDE, Fondos soberanos,
Empresa multinacional de
propiedad estatal, BRICS,
Paraísos fiscales.

1. Introducción

Una empresa puede ser calificada de multinacional cuando controla directa y de manera efectiva unidades empresariales localizadas en el exterior (al menos en un país extranjero), jurídica y organizativamente delimitadas, denominadas filiales. Consecuentemente, una empresa doméstica se convierte en multinacional (EM) cuando realiza inversión directa en el exterior (IDE) y participa, con control efectivo, en el capital financiero de las filiales o subsidiarias creadas o adquiridas. Además, esta circunstancia, asociada a la propiedad, le permite ejercer un control total, mayoritario o minoritario, a través del gobierno efectivo de las correspondientes filiales.

Podemos establecer que la condición necesaria para que una empresa decida realizar inversión directa en el exterior, de carácter primario (en búsqueda de mercados, de

factores naturales o creados —conocimiento— y de eficiencia), ha de poseer ventajas competitivas específicas, susceptibles de transnacionalizarse, que añadan valor a la economía internacional al combinarse con ventajas específicas del país de localización de la inversión. La condición suficiente se manifiesta si la IDE es superior estratégicamente hablando que otras alternativas disponibles (vender la ventaja a terceros, comercio internacional-exportaciones e importaciones). Una vez que la empresa es multinacional genera ventajas de tipo transaccional, que podemos denominar de *coordinación en red* (mercado interno especialmente de recursos financieros: gestión internacional de tesorería, gestión del riesgo país y de tipo de cambio, mercados internos del sistema, planificación fiscal internacional). Las IDE de carácter secuencial, las denominadas primarias, busca eficiencia a través de reorganizaciones internacionales: relocalizaciones, reinversiones, desinversiones.

En este contexto el origen y destino de la IDE a nivel geográfico, de sus actores (inversores, receptores), se puede fundamentar a través del denominado paradigma ecléctico (OLI) propugnado por el profesor Dunning (1993): identificando las ventajas específicas de los inversores y las relativas a los factores específicos de localización de los países receptores, cuya mejor combinación económica se realiza internalizando a nivel internacional —a través de la IDE— la ventaja competitiva de la empresa.

Entendemos que la capacidad de un país para atraer y emitir inversión directa, puede ser uno de los indicadores significativos de su competitividad exterior. El nivel de competitividad del país viene también configurado por el consumo interno, por la innovación, por el lanzamiento de nuevos productos y por el nivel de costes laborales unitarios (1), y entendemos que también por su reputación internacional. Las *ventajas competitivas* específicas de la empresa (VEE) (2) susceptibles de transnacionalización han de estar ligadas a la *competitividad de un país para emitir IDE*. De otra parte, los factores de localización, *ventajas específicas de país* (VEP), que determinan la localización de la inversión directa extranjera (3), configuran la *competitividad de un país para recibir IDE*. Si las VEE no están disponibles en el país de destino (y este posee capacidad de absorción), se puede esperar que la IDE sea complementaria a la inversión doméstica y aumente la productividad. La emisión de inversión directa hacia el exterior puede aumentar el PIB del país de origen y la productividad (Durán y cols., 2009). Existe una cierta interdependencia entre la entrada y la salida de IDE (Durán y Úbeda, 2005).

El resto del trabajo lo estructuraremos de la siguiente manera. Seguidamente analizaremos la distribución geográfica de la IDE, tanto emitida como recibida, clasificada por grandes áreas geográficas, expresadas ambas en términos de *stock* de inversión para años seleccionados (1990, 2000 y 2012). Posteriormente, señalaremos los principales rasgos diferenciadores de la clasificación propuesta para, a continuación, plantear las singularidades de cada grupo de actores identificados. Por último, y a modo de reflexiones finales, indicaremos las principales conclusiones que, a nuestro entender, se desprenden de este trabajo.

2. Estructura geográfica de la IDE

La EM puede ser vista como una organización económica que coordina, controla, una red de filiales a nivel internacional que interactúa con redes o cadenas de valor externas: a nivel de países concretos, de ámbito regional o global. En estas redes se sitúan formas híbridas derivadas de alianzas estratégicas, de cooperación a largo plazo, como las franquicias, licencias, subcontratación.

La empresa multinacional ha sido, hasta épocas muy recientes, un producto prácticamente exclusivo de los países desarrollados. Hasta hace escasamente tres décadas casi la totalidad de la inversión directa en el exterior (IDE) procedía de los países más avanzados, básicamente EE.UU., Europa y Japón. Puede decirse que es en la década de los noventa, de clara explicitación de la denominada segunda globalización, cuando la IDE procedente de las economías menos desarrolladas (más de las tres cuartas partes del total de países existentes) comienza a ser significativa (4). Paralelamente, desde la segunda mitad del siglo pasado, el destino de la IDE se concentraba también en los países más industrializados, y de lo recibido por los menos favorecidos realmente se localizaba en muy pocos de ellos. Este panorama ha cambiado significativamente en los últimos años. Así, en el cuadro 1 se recoge la distribución del *stock* de IDE recibida y emitida por grupos de países, observándose que en todos ellos, avanzados, menos desarrollados, BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), paraísos fiscales y economías en transición, se produce un considerable incremento del *stock* de inversión.

Sin embargo, en términos relativos se observa una mayor participación en la IDE mundial por parte de los países menos desarrollados (PMD) tanto en la inversión recibida como en la emitida. Ello es muestra de más integración de estos países en la economía mundial pero también de un mayor nivel de multinacionalización de sus empresas. Esta misma realidad se cumple para los denominados BRICS (y para otras economías emergentes no explicitadas en el cuadro), paraísos fiscales y economías en transición. En los veinte países que mayor IDE reciben y emiten se encuentran además de los tradicionales emisores de IDE (la denominada

Cuadro 1**Distribución del *stock* de inversión directa en el exterior, recibida y emitida por grupos de países (1990-2000-2012)**

Miles de millones de dólares

	Entrada			Salida		
	1990	2000	2012	1990	2000	2012
Países avanzados	1.564,0	5.653,2	14.220,3	1.948,6	7.083,5	18.672,6
Porcentaje (%)	75,2	75,9	62,3	93,0	88,9	79,2
Países menos desarrollados	517,3	1.731,6	7.744,5	145,5	857,4	4.459,4
Porcentaje (%)	24,8	23,3	33,97	7,0	10,8	19,7
BRICS	68,1	407,6	2.409,2	60,6	133,9	1.355,6
Paraísos fiscales	9,0	80,2	1.209,9	5,2	102,2	589,2
Economías de transición	—	60,8	847,9	—	21,3	460,7

Fuente: UNCTAD.

Tríada) varias economías emergentes, países en transición y de manera sobresaliente en un paraíso fiscal muy activo en la transición de IDE. La mayoría de estos países son a la vez principales emisores y receptores. Además de los que conforman el G-7, más Suecia, Suiza y Noruega, Irlanda y Luxemburgo, se encuentran China, Hong Kong, Rusia, Islas Vírgenes Británicas, Corea del Sur, México, Singapur, Chile, India, Tailandia, Vietnam, Australia, Polonia, Sudáfrica, Malasia, Filipinas y Turquía. Todavía un número limitado de países.

Esta mayor integración se ha producido, en gran medida, a través de los procesos de internacionalización de las empresas y de las economías inmersas en una progresiva relevancia de lo que se podría denominar comercio de especialización vertical, es decir, comercio internacional de bienes y servicios intermedios en paralelo con la internacionalización de la producción desarrollada por las empresas multinacionales. La internacionalización de la producción de esta naturaleza está segmentada espacialmente hablando, ubicándose cada fase del proceso en su localización óptima: facilitándose la generación de economías de escala, de aprendizaje, de especialización y de ámbito o gama. Los países de destino de la IDE acceden a nuevas tec-

nologías y prácticas empresariales dependiendo de su capacidad de absorción, de su participación y profundidad de la cadena de valor y de su ámbito: regional, global. Todo este proceso hace más interdependientes a los países, anudándolos unos a otros, en un horizonte contractual de largo plazo. Se han venido creando cadenas secuenciales y redes complejas en la producción y comercio internacional, en las que participan un considerable número de países menos desarrollados.

Las cadenas de valor globales explican en torno al 60% del comercio internacional, estando en gran medida coordinadas por EM. Asimismo, las multinacionales participan en más del 80% del comercio mundial (UNCTAD, 2013). Las transacciones intraempresa de las EM explican más de un tercio del comercio internacional. En la internacionalización de la producción y en la gobernanza y responsabilidad de las empresas multinacionales han ido ganado un cierto protagonismo las organizaciones no gubernamentales (Aldashev y Verdier, 2009; Teegen y cols., 2004).

En general, aceptamos que los factores explicativos de la IDE son: ventajas (competitivas) específicas de la empresa inversora, que se combinan con ventajas específicas de localización de los países de forma tal que

Cuadro 2**Posición neta IDE (*stock*)**

Miles de millones de dólares

	1990	2000	2010
PA	384,6	1.430,3	4.301,9
PMD	-371,8	-874,3	-3.184,8
BRICS	-7,5	-273,7	-1.053,6
Países filiales	-4,6	22,0	-620,7
Economías en transición	—	-39,5	-387,2

Fuente: Elaborado con datos de UNCTAD.

su viabilidad y productividad se fundamenta la realización de IDE frente a otras alternativas de mercado (comercio, contratos de cooperación) a largo plazo.

Esta realidad, en el contexto de la mundialización de la economía, de los avances institucionales de carácter internacional y de las manifestaciones de las crisis sufridas, permite que, a tenor de la naturaleza de las organizaciones que realizan IDE, se pueda hablar de nuevos actores generadores y participantes en la actividad de las empresas multinacionales, y que podemos clasificar en:

- Multinacionales de países menos desarrollados.
- Inversiones directas de capital riesgo y *private equity*.
- Inversiones directas de fondos soberanos y de empresas de propiedad estatal.
- Inversiones directas en centros *offshore*, paraísos fiscales y países de baja presión fiscal.

3. Multinacionales de países menos desarrollados (PMD)

La emisión de IDE realizada por EM procedentes de PMD se sitúa en torno al 20% del total a nivel mundial, de la que más del 50% se dirige a su vez a este amplio grupo de países y procede en su gran mayoría de los denominados países emergentes. En términos de *stock* la IDE recibida por estos países creció quin-

ce veces entre 1990 y 2012, mientras que la inversión directa hacia el exterior lo hizo más de treinta veces, mostrando además un progresivo crecimiento en ambos casos y consecuentemente una mayor integración en la economía mundial. En este contexto destacan los denominados BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica), con un mayor dinamismo en la entrada de IDE (35 veces) y algo menor en la salida (22 veces) pero en ambas situaciones con considerables volúmenes de inversión. En términos relativos el *stock* de IDE de los BRICS representa en torno a un tercio del registrado para el conjunto de los PMD.

Las multinacionales con origen en los países emergentes han venido creciendo en los últimos años tanto en dimensión como en número. En un estudio de Pricewaterhouse Coopers (2010), basado en una muestra de quince países (6), observa que en el año 2008 un considerable número de ellas se registraron en los países de mayor tamaño (China, India y Corea del Sur), mostrando también una notable capacidad de generación de estas clases de empresas países con un alto grado de apertura exterior, como Malasia y Singapur, por ejemplo. A estas localizaciones habría que añadir también a Brasil, México y Sudáfrica. En una proyección a quince años este estudio indica que no será hasta el año 2015 cuando se regrese a los niveles alcanzados en 2008 (se crearon 613 multinacionales). En 2024 el número se incrementará en un 40% respecto a 2008. India y China serán los principales países con EM, con un 42% del total. Rusia continuará

siendo el quinto país con una mayor capacidad de generación de EM. Asimismo se espera que aumente la presencia de estas nuevas multinacionales en EE.UU. y la Unión Europea.

En la última década la IDE relativa al continente africano (7) ha alcanzado elevadas cotas de crecimiento. Las multinacionales africanas han mostrado un gran dinamismo no solo en la región sino en algunos casos con inversiones en países más avanzados. Así, BCG (2010) identifica 40 importantes empresas africanas multinacionalizadas, 18 de las cuales son de Sudáfrica, siete de Egipto, dos de Argelia, Angola, Nigeria y Túnez y una de Togo. Es destacable la fuerte presencia china especialmente en el sector de recursos naturales.

La evolución temporal de lo que hoy denominamos países emergentes muestra como característica una cierta concentración geográfica en un número reducido de países que son los que realmente están integrándose en redes de la economía global, propiciando tantos cambios relevantes en la configuración de dichas redes como en sus respectivas estructuras económicas. En primer lugar, tendríamos el grupo denominado economías de recientes industrialización o NIC (Corea del Sur, Singapur, Taiwán y Hong Kong), que dada sus características estructurales deberían considerarse economías desarrolladas. En segundo lugar, tendríamos los denominados BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) con mayor peso en el *stock* de IDE y finalmente un conjunto de paraísos fiscales (Panamá, Islas Vírgenes Británicas, Islas Caimán) que registran una importante cuantía de IDE.

Pueden considerarse dos *movimientos* de multinacionales de países menos desarrollados. La primera básicamente en los años setenta en los países de mayor tamaño de América Latina y los denominados nuevos países industrializados, NIC, (Hong Kong, Corea, Taiwán y Singapur) y la segunda en las dos últimas décadas. La gran diferencia entre las empresas de la primera fase y las de la segunda es la escasa dotación de activos intangibles de las primeras y de sus países de origen, así como entornos radicalmente distintos; en la primera *ola* existían importantes barreras a los movimientos de capitales y una política de sustitución de importaciones. En la segunda *ola* el entorno es fa-

cilitador de la internacionalización. Sin embargo, en la actualidad, si bien sigue existiendo una brecha en la dotación de activos intangibles con respecto a las economías más avanzadas o fronteras, nos muestra cómo las diferencias en la dotación de infraestructuras para la generación del conocimiento se han ido reduciendo, lo que constituye una garantía para la supervivencia de estas empresas de la denominada segunda ola (Narula y Kirollos, 2013). Del mismo modo, las inversiones realizadas en otros países menos desarrollados, no orientadas a la búsqueda de recursos naturales, pueden constituir una oportunidad para facilitar una transferencia de conocimiento condicionada por la capacidad de aprendizaje de estas economías.

Las ventajas competitivas de las EM de países emergentes muestran una cierta especificidad (Buckley y cols., 2007; Peng y cols., 2008) ligada al entorno de su país de origen: coste laboral bajo, acceso a materias primas, bajo coste de capital. En este orden de ideas podemos indicar que cuando se invierte en países de similar nivel desarrollo y clase de riesgo son las denominadas imperfecciones en los mercados de capitales, las elevadas tasas de crecimiento de los mercados locales, las oportunidades de exportación hacia países avanzados y el relativamente escaso desarrollo institucional de estos países, lo que le facilita la adaptación (reducción de los costes de extranjería). Estos factores específicos —diferenciadores de los correspondientes a las empresas procedentes de países avanzados (Da Silva y cols., 2009)— permiten que desventajas institucionales entre ambos grupos de países se transformen en ventajas competitivas, haciendo que las prácticas de gestión y el menor nivel tecnológico de las EM de PMD puedan ser mejor explotadas en países de similar grado de desarrollo. También pueden ser considerados como fuente de ventajas su competencia en costes y en distribución y comercialización de productos, al disponer de capacidades que permiten una mejor comprensión del comportamiento y decisión de compra de consumidores de bajo poder adquisitivo. Es decir, las EM de países emergentes pueden disponer de capacidades para gestionar cadenas de valor de bajo coste, en entornos con instituciones económicas, legales y políticas públicas débiles. Paralelamente se puede hacer referencia a las multinacionales de las economías en transición que

se diferencian de otras empresas de igual naturaleza, procedentes otros países emergentes, por factores específicos determinantes de la emisión de IDE así como comenzar su proceso en distinto momento del tiempo (Andreff, 2003).

4. Fondos de capital riesgo

Los denominados fondos de capital riesgo (*private equity*), además de su importante actividad, junto a los *hedge funds*, en inversiones de carteras internacionales, han adquirido cierta relevancia en la adquisición de empresas transfronterizas, a través de operaciones de capital riesgo además de en empresas con opciones de crecimiento, en fase de reestructuración de empresas y en operaciones de compras apalancadas (*leveraged buy out* LBO).

La financiación de los fondos de capital riesgo procede de bancos, fondos de pensiones, compañías de seguros, fondos soberanos y personas ricas. Cuando la participación en el capital en empresas extranjeras se hace con la intención de influir efectivamente en su gobierno su inversión es calificada de directa. Constituyen realmente carteras de IDE que son evaluadas por los resultados obtenidos por las empresas sobre las que se tiene control directo y efectivo. En general dichas inversiones se mantiene en la cartera hasta que se considera que su realización proporciona una rentabilidad justificable.

La actividad inversora de tipo *private equity* ha descendido considerablemente después de la crisis, aunque mostrando una pequeña recuperación en 2009-2011, que se vuelve a quebrar en 2012 (descenso del 34%). Es más, algunos fondos han desaparecido (UNCTAD, 2010: 27). De los datos proporcionados por UNCTAD se observa que desde el inicio de la crisis se ha producido un aumento de las desinversiones en filiales en el exterior, aunque se ha mantenido una considerable actividad en el número de adquisiciones realizadas, pero de menor valor que en etapas previas. Es decir, se aprecia una mayor concentración en operaciones en empresas de menor dimensión en comparación con el pasado y una cierta preferencia en inversiones en infraestructuras y en actividades relacionadas con la energía.

5. Fondos soberanos y empresas multinacionales de propiedad estatal

Para que un fondo sea calificado como soberano ha de cumplir los siguientes cinco criterios (InvestinSpain, 2010): a) ser propiedad de un gobierno soberano; b) ser gestionado de manera independiente respecto de otras instituciones financieras del Estado; c) el objetivo de sus inversiones ha de centrarse en el mantenimiento del sistema de pensiones de su país; d) invertir en activos financieros de forma diversificada; y e) una parte significativa de la inversión ha de hacerse en el extranjero. Se considera que 33 fondos de 22 países responden a estos criterios (8): un 45% pertenecen a países del área MENA (Middle East and North Africa), un 30% a países del área Asia-Pacífico y Australasia. En la cifra mencionada se incluyen dos fondos europeos: el National Pensions Reserve Fund (NPRF) irlandés y el Government Pension Fund-Global noruego. Este último es considerado como el que posee la mayor capacidad inversora del mundo. Los fondos soberanos realizan inversiones de cartera y también inversiones directas en el exterior. Según datos recientes el número de fondos soberanos se estima en 73 (UNCTAD, 2013).

La IDE acumulada por los fondos soberanos, como inversor único, en 2012 ascendía a 127.000 millones de dólares (UNCTAD, 2013), registrando una considerable actividad inversora desde 2005 (9). El 70% de la IDE se ha registrado en servicios (financieros, inmobiliarios, construcción y servicios públicos). En torno al 77% de la IDE a esa fecha se ha realizado en los países avanzados (EREUU: 14,3%; UE: 42,9%; otros: 19,8%).

Desde el comienzo de la crisis financieras fondos soberanos de Abu Dhabi, China, Kuwait, Libia, Catar y Singapur han realizado importantes inversiones en grandes bancos occidentales como: Barclays, Citigroup, Credit Suisse, Merrill Lynch, Morgan Stanley, UBS y Unicredit (Banque de France, 2008: 12). Algunas de estas inversiones representan el 10% o más del capital de bancos, pero parece ser han sido realizadas sin buscar el control efectivo (formar parte del gobierno corporativo), al menos en una primera fase, y si esto es así no pueden ser calificadas de IDE. Sin embargo, entendemos que pueden ser consideradas como

inversiones de cooperación que logran cierto grado de integración financiera entre la banca islámica y la de corte occidental.

El deterioro de la coyuntura económica mundial (contracción del comercio internacional, descenso del precio del petróleo) se ha reflejado también en la actividad mostrada por los fondos soberanos, tanto en el número de operaciones como en el volumen de inversión, como pone de manifiesto el informe de Monitor Group y Fondaciones Enrico Mattei, titulado *Back on Course. Sovereign Wealth Fund Activity in 2009* (InvestinSpain, 2010). La realidad de la crisis ha motivado ciertas reestructuraciones de sus carteras de inversión. Así, se produjeron ventas de participaciones en bancos como, por ejemplo, por parte de Qatar Investment Authority, IPIC y Temasek Holdings en Barclays y Kuwait Investment Authority en Citigroup.

La preferencia inversora de los fondos soberanos ha sido en las empresas europeas, seguido de los países MENA (Middle East and North Africa) y de Estados Unidos. Las inversiones en América Latina, África Subsahariana y en Asia no-Pacífico son también notables (10). Asimismo hay que resaltar el cambio en el perfil sectorial de las operaciones registradas, que se concentraron más en recursos naturales (minería), energía, ingeniería y tecnología, y considerablemente menos en actividades financieras e inmobiliarias. De las 113 operaciones de inversión de fondos soberanos analizadas por los citados informes 18 tomaron posiciones de control del 50% o más del capital de la empresa de destino. Sin embargo, la cuarta operación más relevante en 2009 fue la compra del 37,5% del capital de la empresa española CEPESA por parte del fondo de los Emiratos Árabes Unidos (EAU) por un importe de 4.370 millones de dólares, que a su vez representó la principal IDE en España en dicho año. Otras inversiones relevantes fueron: 10% de Porche Holding (Alemania) por parte de Qatar Investment Authority (13.200 millones de dólares); 10% de Volkswagen (Alemania) por Qatar Investment Authority (4.600 millones de dólares); 9% de Daimler (Alemania) por International Petroleum Investment Company de EAU (2.600 millones de dólares); 100% de NOVA Chemicals Corporation (Canadá) por International Petroleum Investment Company de EAU (2.300 mi-

llones de dólares); 17,2% de Teck Resource (Canadá) por Qatar Investment Corporation (1.500 millones de dólares).

Los fondos más activos en este periodo fueron el China Investment Corporation y el Government of Singapore Investment Corporation. También se puede señalar la inversión del fondo de Singapur Temasek en el 11% del capital de Merrill Lynch (4.400 millones de dólares) y la adquisición del 69% del grupo sueco de mercados financieros OMX AB por Dubai International Financial Centre (DIFC). Los efectos tanto de los Private Equity (Phalippou y Gottschalg, 2009) como de los fondos soberanos (Chhaochharia, Vidhi y Luc Laeven, 2008) no parecen estar claros todavía según la evidencia disponible.

En diciembre de 2011 China anunció la creación de dos fondos soberanos: uno para invertir en Europa (Hu An) y otro para invertir en EE.UU. (Hua Mei). El diseño de estos fondos al Hu An Fund localizado en Hong Kong, conocido como SAFE Investment Company, que ha invertido en varias empresas cotizadas en bolsas de valores. Fondos chinos han tomado participación en varias empresas europeas (por ejemplo, las suecas Saab y Volvo o la empresa química húngara Borosodchem).

Según la evidencia disponible tanto para los fondos soberanos (Chhaochharia, Vidhi y Luc Laeven, 2008) como para *private equity* (Phalippou y Gottschalg, 2009), sus efectos no muestran una suficiente claridad que permita construir fundamentos sólidos de los que se pueda inferir un marco de diseño de políticas públicas.

5.1. Empresas multinacionales de propiedad estatal

Las empresas multinacionales de propiedad estatal (EMPE) han aumentado su importancia en la economía mundial, desatancando su actividad en sectores estratégicos (energía, agua). Las EMPE contabilizan el 11% de la IDE global, siendo el número de matrices 845 en 2012 (en 2010, ascendían a 650) (UNCTAD, 2013). Las EMPE cuentan en general con el respaldo político y económico de sus gobiernos. En China, por ejemplo, empresas no estatales pueden obtener condiciones de financiación favorables para su expansión

exterior si la actividad a realizar es consistente con los objetivos del Gobierno. Las IDE chinas en infraestructuras realizadas en África y América Latina facilitarán la canalización de recursos (energéticos, metales y minerales) necesarios para el crecimiento de la economía china. IDE chinas en el Sureste asiático, Oriente Próximo y Europa buscan activos estratégicos y mercados.

Entre las cien mayores empresas transnacionales 18 son de propiedad estatal. China es el país con mayor número de EMPE, es además el principal accionista de las 150 mayores empresas del país, y participa en el 80% del valor de mercado de renta variable. Rusia lo hace en el 62% y Brasil en el 38% (UNCTAD, 2013). Otros países relevantes en este tipo de empresas son India y Malasia.

Las EMPE juegan un papel importante en destacado en las adquisiciones transfronterizas. Invierten preferentemente en servicios financieros, transporte, comunicaciones, servicios públicos y recursos naturales (industria extractiva). En sus inversiones en países avanzados buscan en general activos estratégicos (tecnología, marcas, acceso a mercados) como vía de ganar competitividad. Las EMPE procedentes de países avanzados se localizan en general en el sector de servicios públicos (electricidad, gas, agua).

6. Paraísos fiscales. Centros *offshore*

Entendemos que una plaza puede ser considerada *offshore* (fuera de aguas territoriales) cuando por sus fronteras transitan operaciones de no residentes. Estas plazas o plataformas *offshore* (11) son centros financieros y de inversión cuyos rasgos diferenciales de localización de unidades empresariales son: libertad de movimientos de capitales, escasa o nula fiscalidad, secreto bancario y un nivel de riesgo país reducido. En este contexto hay que destacar especialmente que el secreto bancario facilita la evasión y la elusión fiscal, así como la fuga de capitales. Estos centros facilitan la creación de sociedades instrumentales que dotan de opciones de flexibilidad a la EM inversora. Constituyen plataformas para la reorientación hacia otras localizaciones de la IDE recibida. Estas sociedades *holding*, e instrumentales en general, facilitan la gestión óptima del mercado interno de recursos

financieros de la EM. Permiten la gestión del riesgo de cambio, la minimización del coste de capital, y de la carga fiscal global, haciendo uso de los convenios de doble imposición, del apalancamiento de filiales y de la gestión de los precios de transferencia, ayudándose de ingeniería jurídica y financiera. El 83% de las mayores empresas estadounidenses tiene sociedades instrumentales en los paraísos fiscales (12), como también lo tienen el 80% de las empresas españolas del IBEX (Escario, 2011).

Las diferencias en las legislaciones fiscales y las posibilidades de triangular las operaciones a través de algún país de baja fiscalidad permiten minimizar los impuestos de las multinacionales, evitando el arbitraje y competencia fiscal que se podría producir en ausencia de paraísos fiscales. Se pueden producir desgravaciones en el país que envía la transferencia y estar exentos en el que la recibe (Brooks, 2013).

Así, a título ilustrativo podemos señalar, como ejemplo, que una empresa canadiense que realiza una IDE en EE.UU. puede transferir fondos a las Antillas Holandesas, que a su vez los envíe a Holanda, para desde esta plaza remitirlos a EE.UU. Con ello se puede conseguir que la retención fiscal sobre dividendos pase del 15% al 5% y retención correspondiente a los intereses pase de un 30% al 0% (Hernández, 2008). En países con sociedades *holding* plataforma para IDE (reciben IDE que se canaliza hacia otras localizaciones), triangulando operaciones y jugando con el apalancamiento de filiales se minimiza la fiscalidad hasta límites muy reducidos. Por ejemplo, en Luxemburgo con un impuesto de sociedades del 29% se puede tributar por menos del 1% (Vodafone en 2011 tributó en Luxemburgo al 0,03% de sus beneficios; Glaxo un 0,016%). En España en 2011 el impuesto pagado por las grandes empresas (grupos consolidados) ascendió al 3,5% sobre los beneficios generados, el resto de empresas arrojó un 12,5% (13). Es el resultado de una disminución del impuesto nominal y una mayor facilidad para desgravar, junto a la utilización de la planificación fiscal y transacciones internas financieras que tienen a su disposición los grupos multinacionales. Es decir, se ha venido produciendo una desfiscalización en los países avanzados bajo la justificación de que sus EM de origen no pierdan competitividad frente a las

Cuadro 3

Stock de IDE de sociedades *holding* en algunos países seleccionados

Porcentaje sobre el total

	Entrada		Salida	
	2004	2011	2004	2011
Luxemburgo	92	93	94	94
Holanda	68	83	67	77
Hungría	33	63	78	86

Fuente: Datos de UNCTAD (2013: 16).

de otras procedencias. A esta circunstancia hay que añadir la existencia de paraísos fiscales y países de baja presión fiscal, en los que se sitúan sociedades instrumentales de las EM que facilitan la gestión internacional de sus finanzas.

Amazón tiene su sede europea en Luxemburgo. Las filiales españolas se han acogido al régimen de pequeñas empresas, por lo que pagan menos impuestos, desviando además sus ventas a Luxemburgo. En 2012 las dos filiales españolas declararon pérdidas, y su objetivo consiste en la prestación de *servicios de soporte corporativo*. Apple, Google y otras facturan sus ventas desde Irlanda, y sus filiales españolas solo declaran una parte de los ingresos en concepto de comisiones por prestación de servicios o similares (*El País*, 12 de agosto de 2013: *Amazon desvía a Luxemburgo sus ventas en España para dar pérdidas*, en su informe anual señala que paga menos impuestos sobre beneficios por sus operaciones europeas por tener su sede en Luxemburgo).

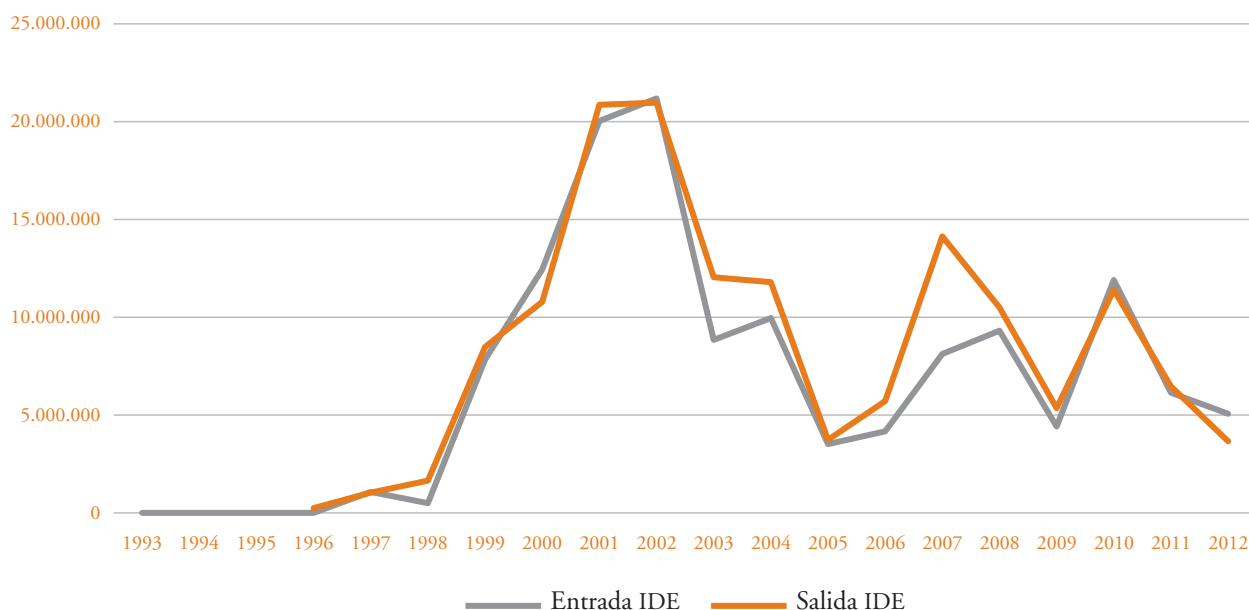
En el Reino Unido solo se tributa por los ingresos anglobritánicos (atractivo para personas con altos ingresos globales que residiendo en el RU reducen la tributación) bajo el secreto de la legislación de los trusts. La City de Londres es el centro más importante del sistema *offshore* (extraterritorial) global, articulado con plazas canalizadoras de fondos hacia la City, como Islas Man, Guernesey y Jersey; Caimán, Bermuda, Islas Vírgenes Británicas, Gibraltar, Hong Kong y Bahamas.

El volumen de IDE en centros *offshore* con escasa o nula fiscalidad es elevado. Según UNCTAD, en 2012 la IDE en estas localizaciones ascendía a unos 80.000

millones de dólares. En el periodo 2000-2006 la IDE media era de 15.000 millones de dólares, mientras que en el periodo de crisis (2007-2012) se situó, por término medio, en 75.000 millones de dólares.

Considerando paraísos fiscales del Caribe, a excepción de Jamaica, República Dominicana y Panamá, y sabiendo que no comprende todos los que pueden ser considerados como tales, puede apreciarse, en el cuadro 1, que tanto en el *stock* de IDE recibida como emitida han registrado un considerable crecimiento, ofreciendo signo negativo la posición neta inversora en 1990 y 2012 y positivo en 2000. La razón de este aparente comportamiento puede deberse a la disponibilidad y calidad de datos, en algunos países no existen, especialmente los relativos a la salida de inversión. Sin embargo en Islas Vírgenes y Panamá se observa posiciones netas positivas. En el cuadro 3 recogemos el porcentaje sobre el total del *stock* de IDE de sociedades *holding* de Luxemburgo, Holanda y Hungría.

En la información proporcionada por UNCTAD también figuran, con cierta relevancia, Hong Kong, Singapur, Dinamarca (en 2011) y Chipre, así como otros más marginales como Francia y Portugal. España también está en este grupo facilitador de la constitución de sociedades *holding* (plataformas de IDE). En el gráfico 1 se muestran los flujos de inversión directa canalizados a través de Sociedades Tenedoras de Valores, ETV. El porcentaje de la salida de inversión directa a través de ETV ha sido desigual en el tiempo; alcanzando un porcentaje menos que en el reflejado para los países del cuadro 3, oscilando entre el 10 y el 20%.

Gráfico 1**Flujos de inversión directa en la economía española canalizados por ETV**

Fuente: Elaborado con datos de la Secretaría de Estado de Comercio.

La fiscalidad internacional y los precios de transferencia de las multinacionales han sido siempre temas de interés. Estos temas han sido excluidos de la agenda de la OCDE y del G-20 desde sus orígenes (ver Tax Justice Network: www.taxjustice.net). Sin embargo, la progresiva disminución de la presión fiscal sobre las grandes empresas, la caída general de ingresos fiscales en los países avanzados, ha puesto en discusión la necesidad de reducir la evasión fiscal e incrementar la transparencia internacional de los flujos financieros.

La OCDE en 2012 (reunión de San Petersburgo) trató sobre la conveniencia de acabar con los movimientos de capitales con paraísos fiscales. Es decir, procurar la erradicación de la creatividad contable, combatir el declarar beneficios en localizaciones con tipos impositivos bajos y gastos en las plazas en las que se desgraven en mayor medida (Addressing Ease Erosion and Profit Shifting: www.oecd.org) (14).

Como acertadamente señala UNCTAD (2013), los centros *offshore* y las plataformas de asilo fiscal proporcionan ciertas ventajas a las empresas que los utilizan, además de la elusión fiscal, y es proporcionar de criterios

de neutralidad en sociedades conjuntas cuyos socios (empresas) tengan diferente nacionalidad y distintos esquemas fiscales. En este mismo sentido pueden ser útiles en el tratamiento de los accionistas internacionales, facilitar el acceso a los mercados de capitales y a sistemas legales estables para aquellas empresas cuyo país de origen se caracterice por tener instituciones débiles. Es decir, permite a EM de PMD resaltar sus factores de localización de (segundo) origen. También permite *aparcar* recursos en espera de mejores oportunidades de inversión. Como elementos negativos se reiteran la elusión y evasión fiscal, la facilidad que proporcionan para el soborno y la corrupción y las posibilidades que brindan para situar en el exterior (en países de baja tributación y alta opacidad) remuneración a directivos y pago de servicios, evitando su contabilización y consiguiente tributación.

7. A modo de conclusiones

La senda internacional seguida por la inversión directa en el exterior ha ido configurando una nueva estructura geográfica y también económica tanto en su origen

como en su destino, en la que han ganado protagonismo nuevos actores: agentes inversores y localizaciones espaciales. En esta nueva estructura los países avanzados han perdido peso relativo en ambas manifestaciones de la IDE (flujos y *stock* de entrada y salida). Sin embargo, su posición neta de inversión (salida menos entrada, en términos de *stock*) se ha visto incrementada significativamente a lo largo del tiempo, incluido el período de crisis.

Los países menos desarrollados, en su conjunto, han ganado peso relativo y cuantitativo, pero también cualitativo. Hay nuevos países emergentes muy activos no solo en la recepción de IDE sino también en la generación de empresas multinacionales. Se puede decir que existe una nueva clase de multinacionales procedentes de estos países, que muestran ciertas diferencias, en sus ventajas competitivas, y en cierta medida en su expansión exterior: flujos en doble dirección entre PMD y también con cierta expansión en las economías avanzadas. Básicamente estas nuevas multinacionales proceden de los denominados BRICS y de otras economías emergentes asiáticas, latinoamericanas y africanas. Como nuevas localizaciones en ambos sentidos también hay que mencionar a las economías en transición y de manera singular a los países de baja intensidad fiscal que constituyen verdaderas plataformas de recepción y emisión de IDE.

Las EM pueden explotar ventajas transaccionales al aprovechar las oportunidades que brindan las diferencias institucionales y económicas entre los países (diferencias en factores de localización) a través del mercado interno que se genera en la red internacional de filiales. En este contexto surge, de manera natural, la necesidad de hacer planificación fiscal internacional, para maximizar los flujos de caja libres para la EM. La existencia de países de *asilo* fiscal facilita no solo la elusión fiscal, ayudada por la ingeniería jurídica —sociedades instrumentales, contratos— y financiera, sino también la evasión fiscal que puede producirse. Estas localizaciones reducen los costes de transacción para el sistema de la EM, proporcionan opciones de flexibilidad, facilitan la realización de contratos internacionales, la cobertura de riesgos y la eficiencia en el mercado interno de recursos financieros en el seno de la EM.

En la geografía física, económica y financiera de la EM se administran las cadenas de valor internacionales, explicativas de una considerable parte de la economía mundial y del comercio intraindustrial e intraempresa. Como hemos indicado, el denominado comercio de especialización vertical, en cierta medida coordinado por multinacionales, es una muestra de la fuerte interdependencia internacional de los cada vez mayor número de países participantes. En este sentido podría admitirse una doble condición necesaria para la reactivación económica: la solución de la crisis financiera y no aumentar el proteccionismo.

NOTAS

- (1) Los costes laborales se obtienen al dividir el salario entre la productividad, siendo esta estimada a través del cociente entre las ventas de la empresa y el número de trabajadores.
- (2) Las empresas multinacionales ya instaladas poseen también ventajas de tipo transaccional: transacciones intraempresa, posibilidades de arbitraje. Asimismo pueden incrementar sus ventajas de activo como consecuencia de la experiencia y aprendizaje internacional.
- (3) En realidad la inversión directa en el exterior busca mercados, recursos naturales, factores estratégicos y eficiencia. Las variables económicas derivadas de lo anterior, junto a variables de entorno (riesgo país, desarrollo institucional), constituyen los factores de localización.
- (4) Ello no quiere decir que en esos tiempos no existieran multinacionales con origen en estos países (Lall, 1983; Wells, 1983).
- (5) En Europa, el término capital riesgo agrupa lo que en el mundo anglosajón se denomina separadamente *venture capital* (primeras etapas del ciclo de una nueva empresa) y *private equity* (financiación de empresas, no cotizadas, en etapas más maduras).
- (6) Argentina, Brasil, Chile, China, Corea del Sur, Hungría, India, Malasia, México, Polonia, Rumanía, Rusia, Singapur, Ucrania y Vietnam.
- (7) Cinco países (Argelia, Egipto, Marruecos, Nigeria y Sudáfrica) contabilizan el 60% del PIB del continente. En estos países se encuentra presente la empresa española.
- (8) Al no cumplir estos criterios no se consideran los fondos Saudi Arabian Monetary Authority (SAMA) y China's State Administration of Foreign Exchange (SAFE).
- (9) La inversión de los fondos soberanos supera notablemente el total gestionado por los *hedge funds* y el asignado al *private equity*. Los fondos soberanos también invierten en fondos de capital riesgo.

- (10) Estos fondos gestionan una cartera de 2,4 billones de dólares.
- (11) Por los centros *offshore* circula en torno al 10% del PIB mundial, de los que un tercio procede de la denominada economía *perversa* (narcotráfico, tráfico de personas...). En términos de recaudación fiscal, Europa deja de ingresar en torno a un billón de euros. Existen algunas localizaciones cuyo factor principal atracción de inversiones es la oferta de *asilo fiscal* a determinadas operaciones (ver Velasco, 2012). Según el análisis de Hines (2010), existen 52 países y territorios que pueden ser considerados paraísos fiscales, algunos europeos y miembros de la UE.
- (12) A título de ejemplo podemos citar el número de sociedades instrumentales en paraísos fiscales de algunas empresas: Enron, antes de la quiebra: 881; Citigroup: 427; Barclays: 300; Morgan Stanley: 273.
- (13) En 2011 en torno a 4.000 grupos consolidados integraban en sus cuentas unas 32.000 empresas. En 2007 el gravamen sobre los beneficios empresariales se redujo del 35% al 30% y del 30 al 25% para las pequeñas y medianas empresas.
- (14) El G-20, en una reunión celebrada en julio de 2013 ha enfatizado la necesidad de reducir la elusión fiscal.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldashev, G. y Verdier, T. (2009), «When NGOs go global: Competition on international markets for development donations», *Journal of International Economics*, 79, págs. 198-210.
- Banque de France (2008), «Assessment and outlook for Sovereign Wealth Funds», *Focus*, 1 (November).
- Blanco, A. y Capapé, J. (2013), «Los grandes inversores públicos emergentes: SOE y SWF. Operaciones en España», *Información Comercial Española* (enero-febrero), núm. 870, págs. 117-130.
- BCG (2010), *The African Challengers. Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent*, The Boston Consulting Group.
- Brooks, R. (2013), *The Great Tax Robbery*, Oneworld, Londres.
- Buckley, P. J.; Cleg, L. J.; Liu, A. R. y Voss Zheng, P. (2007), «The determinants of Chinese outward foreign direct investment», *Journal of International Business Studies*, 38(4), págs. 499-518.
- Chhaochharia, V. y Laeven, L. (2008), «Sovereign wealth funds: their investment strategies and performance», *CEPR Discussion Papers*, núm. 6959. Centre for Economic Policy Research.
- Chudnovski, D. y López, A. (2000), «A third wave of FDI from developing economies: Latin American TNC in the 1980s», *Transnational Corporations*, 9(1), págs. 31-73.
- Cohen, B. C. (2008), «Sovereign Wealth Funds and national security: the great tradeoff», University of Santa Barbara CA: Department of Political Science, *Working Paper*, (Available at: www.polsci.ucsb.edu/faculty/cohen/working/pdfs/SWF_text).
- Cuervo-Cazurra, A., y Genc, M. (2008), «Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries», *Journal of International Business Studies*, 39: 957-979.
- Duran, J. J.; Hoyo, J.; C. Cendejas, J. L.; Llorente, G.; Monjas, M. y Úbeda, F. (2007), «Inversión directa en el exterior, crecimiento económico y exportaciones de la economía española», *Información Comercial Española*, núm. 839 (noviembre-diciembre), págs. 35-54.
- Durán, J. J. y Bajo, N. (2013), *Institutions as determinant factors of corporate responsibility strategies of multinational firms*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
- Escario, J. L. (2011), *Paraísos Fiscales*, Fundación Alternativas, Madrid.
- Guillen, M. y García-Canal, E. (2009), «The American Model of the multinational firm and the "New" Multinational from Emerging Economies», *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, núm. 2, págs. 23-35.
- Hernández, J. (2008), *La Europa opaca de las finanzas*, Icaria, Barcelona.
- Hines, J. R. (2010), «Treasure Islands», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 24, núm. 4, págs. 103-126.
- InvestinSpain (2010), *La actividad de los fondos soberanos en 2009*, Secretaría de Estado de Comercio, Madrid.
- Jones, G. (2005), *Multinationals and global capitalism. From the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Oxford University Press.
- Lall, S. (1983), *The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises*, Wiley, Chichester.
- Narula, R. y Kirolos, K. (2013), «Las empresas multinacionales de los países emergentes en los flujos de capitales globales. ¿Puede influir en el desarrollo?», *Información Comercial Española* (enero-febrero), núm. 870, págs. 97-116.
- Phalippou y Gottschalg (2009), «The performance of private equity funds», *Review of Financial Studies*, 22(4): 1747-1776.
- Pricewaterhouse Coopers (2010), *Emerging Multinationals: the rise of new multinational companies from emerging economies*.
- Ramamurti, R. y Singh, J. (eds.) (2009), *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge University Press.
- Teegen H.; Doh, J. P. y Vachani, S. (2004), «The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation an international business research agenda», *Journal of International Business Studies*, 35, págs. 463-483.
- Tolentino, P. E. (2010), «Home country macroeconomic factors and outward FDI of China and India», *Journal of International Management*, 16 (1), págs. 154-164.
- UN (1993), *Transnational Corporations from Developing Countries: Impact on Their Home Countries*, Naciones Unidas, Nueva York.
- UNCTAD (2013), *World Investment Report. Global value chains: investment and trade for development*, Naciones Unidas, Ginebra.
- Velasco, R. (2012), *Las cloacas de la economía*, Catarata, Madrid.
- Wells, L. T. (1983), *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Información Comercial Española Revista de Economía

6 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales

Boletín Económico de Información Comercial Española

12 números anuales

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior.



Cuadernos Económicos de ICE

2 números anuales

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica.



¿LAS EMPRESAS MULTINACIONALES PUEDEN PERSEGUIR BENEFICIOS SOCIALES (COMO SU PRINCIPAL OBJETIVO)? (*)

Antonello Zanfei

Departamento de Economía, Sociedad y Política (DESP), Universidad de Urbino, Italia

RESUMEN

Este artículo se interesa en estudiar la emergencia de un nuevo actor en los negocios internacionales, que bien puede ser denominado multinacionales sociales y cuyo *principal* objetivo es la consecución de beneficios sociales. Con el interés de conocer en cuáles circunstancias pueden emerger es necesario adentrarse en un terreno que aún no ha sido suficientemente explorado, si bien contamos con algunos elementos de referencia consolidados, tales como: los efectos derivados, la Responsabilidad Social Corporativa y la cooperación asociativa. En las últimas tres décadas las transformaciones institucionales y tecnológicas acaecidas han creado oportunidades para el surgimiento de este tipo de organizaciones. No obstante, aún es necesario diseñar políticas que permitan potenciar este relativamente nuevo tipo de negocios internacionales, principalmente por su relevancia para la reducción de la pobreza y el desarrollo económico.

PALABRAS CLAVE

Empresas multinacionales,
Efectos derivados,
Responsabilidad Social Corporativa,
Cooperativas, Negocios sociales.

1. Introducción

Recientemente en las publicaciones especializadas ha sido introducido el concepto de *Negocio Social* para identificar una actividad que genera valor y cuyo propósito es abordar y resolver los problemas sociales (Yunus, 2008a, b). En efecto, una característica clave de los negocios sociales es que están diseñados para generar un excedente económico que será reinvertido para alcanzar objetivos sociales (p. ej., la reducción de la pobreza).

En virtud de lo anterior es necesario formularse un par de preguntas. ¿Acaso este concepto es extensivo a los negocios internacionales? ¿Puede ser identificado como una nueva institución económica (una especie de multinacional social) que tiene vigencia en un contexto global y cuyo principal objetivo es perseguir beneficios sociales? Aún es pronto para hablar de una nueva

generación de empresas, pero de momento puede ser útil distinguirlas del resto que también operan en los mercados internacionales y cuyas actividades impactan en la economía y la sociedad en su conjunto (1).

2. Alguna evidencia ilustrativa sobre la internacionalización del negocio de lo social

La primera aplicación de la idea de hacer negocios autosostenibles con fines sociales explícitos se remonta a la segunda mitad de la década de 1970, con el desarrollo del Grameen Bank en Bangladesh. Lo que ha hecho del Grameen Bank un ejemplo de negocio social es que fue el primero en eliminar las restricciones financieras relacionadas con el autoempleo, y en sentido más amplio, en promover el desarrollo de actividades generadoras de ingresos para las personas que no tienen recursos, todo lo cual contribuye a la reducción de la pobreza. Por otra parte, los excedentes económicos derivados de sus actividades se revierten a los pobres, quienes se benefician del crecimiento de los ingresos del banco. Como lo ha señalado Yunus (2008a, p. 7):

(*) Traducción del texto original en inglés a cargo de Sergio A. Berumen, Profesor titular del Departamento de Economía Aplicada, URJC.

Los prestatarios compran acciones del Grameen Bank con su dinero, pero en ningún caso pueden ser transferidas a los no prestatarios. En la actualidad el Grameen Bank concede préstamos a 7,5 millones de prestatarios, de los cuales el 97% son mujeres. En los últimos años el banco ha prestado más de siete mil millones de dólares en Bangladesh, con una tasa de devolución superior al 90% (Yunus, 2008b, p. 2). Si bien esta empresa originalmente fue concebida con el objetivo específico de contribuir a la reducción de la pobreza en Bangladesh, algunas de sus funciones se han extendido a nivel mundial, incluso más allá de los países en desarrollo.

Desde 1989 el Grameen Trust ha proporcionado formación y servicios técnicos a empresas especializadas en las microfinanzas en todo el mundo. Hoy en día está presente en cuarenta países diferentes, bien a través de alianzas estratégicas de largo plazo con empresas nacionales o colaborando puntualmente con instituciones locales independientes. Es así como se ha convertido en el primer caso ilustrativo de empresa multinacional social.

El microcrédito también se ha convertido en una actividad rentable para instituciones que no necesariamente están organizadas como cooperativas de gente pobre, aunque naturalmente, este tipo de servicios principalmente está dirigido a los pobres. El tamaño del mercado de referencia es difícil de calcular, tanto en el lado de la oferta como de la demanda. En el primer caso, lo integran un amplio número de pequeñas organizaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG) e instituciones sin ánimo de lucro, y en el segundo, obviamente, los pobres que desean acceder a un préstamo, tanto los que se encuentran en un extremo grave de necesidad como otros en condiciones relativamente mejores (si bien es difícil distinguirlos entre sí). En general las bases de datos internacionales proveen información sobre lo que apenas podría considerarse la punta del iceberg, como, por ejemplo, no siempre establecen diferencias entre las instituciones internacionales y nacionales especializadas en la microfinanciación. Así, el tamaño real del mercado se estima en una cifra que oscila entre los 20.000 millones (según BlueOrchard) y los 30.000 millones de dólares (según Social Enterprise Associates), lo que se traduciría entre el 5 y el 10% de la demanda potencial de productos microfinancieros.

A la luz de los hechos, es evidente que la difusión del impacto que han generado las actividades relacionadas con los microcréditos en todo el mundo ha sido insuficiente, aunque hay que reconocer que ha habido algunos avances. Es el caso de las investigaciones realizadas por empresas nacionales y multinacionales para conocer el efecto que han generado las microfinanzas sobre la renta y el consumo en los países menos adelantados, de entre los que ampliamente destaca el trabajo dirigido por Pitt y Khandker (1998). Esta investigación se basó en una encuesta realizada en 1991-1992 a unos 1.800 hogares en las aldeas rurales de Bangladesh (entonces el Grameen Bank ya tenía una tradición relativamente asentada) y llegó a la conclusión de que los microcréditos permitieron incrementar el gasto de las familias, especialmente cuando se les concedieron a mujeres. En 1999 el conjunto de datos fue actualizado y aumentado, lo que permitió a Khandker (2005) continuar la investigación con un método más robusto (p. ej., mejor control de la endogeneidad y del sesgo de selección de la muestra) y reforzar la conclusión original. Más tarde, Collins y cols. (2009) llevaron a cabo un estudio en profundidad sobre los estados financieros diarios (es decir, día a día) de decenas de hogares en Bangladesh, India y Sudáfrica en períodos relativamente largos de tiempo. Este trabajo señaló que si bien las microfinanzas no ayudaron a aumentar el ingreso promedio de las familias, fueron muy positivas para darles un *empujón*.

Entre las actividades de carácter social, sin duda el negocio de las microfinanzas es el mejor establecido, el más generalizado a nivel internacional y el más estudiado. Sin embargo, en los últimos años también se han llevado a cabo varias operaciones internacionales en otras áreas de los negocios sociales. Una vez más las actividades realizadas por el Grameen Group ofrecen algunos ejemplos interesantes desde ello. A menudo las operaciones de negocios internacionales, que van más allá de las microfinanzas y que están orientadas a explotar nuevos mercados y oportunidades tecnológicas, han tomado forma a través de *joint-ventures*. Las actividades que realizan estos negocios también generan ganancias, pero con la diferencia de que en los contratos que firman las empresas asociadas adicionalmente se interesan en la sostenibilidad de los proyectos y en que los productos o servicios en mayor o menor medida

lleguen a los pobres. Entre estas operaciones internacionales cabe mencionar dos ejemplos: i) la creación de Grameen Phone en 1996, como un *joint-venture* entre Grameen Telecom, una organización sin ánimo de lucro, la noruega Telenor, la japonesa Marubeni y la estadounidense Gonofone Development, con el objetivo de comercializar servicios de telefonía móvil en Bangladesh; y ii), en septiembre de 2007, Grameen Solution, una filial del grupo creada en 1999 y especializada en el equipamiento de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), emprendió una alianza de colaboración con Intel para diseñar redes inalámbricas (Wimax) y proveer servicios de TIC con fines educativos.

Otra actividad muy prometedora en el proceso de incursión en los mercados internacionales es Grameen Health Care Services, fundado en 2006 para la construcción y puesta en marcha de hospitales especializados en oftalmología. Con personal capacitado en India, esta empresa ofrece sus servicios considerados de alta calidad a *precios Robin Hood*: mientras que los pacientes con rentas medias pagan las tarifas completas, los pobres pagan precios notablemente bajos. La idea es poner en práctica iniciativas semejantes en otros países asiáticos y africanos, siempre con el apoyo financiero del Grameen Health Trust (2).

Tal vez el caso más llamativo de internacionalización de un *joint-venture* de negocio social es la alianza entre el Grameen Group y la multinacional francesa Danone. Grameen se asoció con Danone para añadir al yogur nutrientes que benefician a los niños desnutridos de las zonas rurales de Bangladesh. En efecto, el objetivo de esta iniciativa fue contribuir a llenar el vacío nutricional en la dieta de los pequeños. Acor-daron vender el yogur a un precio asequible, apenas el suficiente para que el proyecto fuera autosostenible, y una vez que los costes de la inversión inicial fueran cubiertos ninguna de las dos empresas obtendría ganancias, de manera que las utilidades netas se reinvertirían para mejorar y ampliar las actividades. Asimismo, abrieron la posibilidad de que los pobres pudieran formar parte activa de esta iniciativa a través de la adquisición de acciones del Grameen Bank y que los trabajadores de ambas empresas pudieran recibir acciones como parte de su salario. La primera

planta se inauguró en 2007; la expectativa a futuro es la creación de unas 50 plantas en todo el país para la producción de este nuevo producto.

Más allá de Grameen-Danone hay otros ejemplos de actividades multinacionales sociales, tales como el *joint-venture* con la francesa Veolia para el suministro de agua potable en las aldeas de Bangladesh. El objetivo fue construir una pequeña planta de tratamiento de aguas para llevar este recurso a 50.000 habitantes en un área del país donde el agua está contaminada con arsénico. El agua purificada se venderá a un precio asequible, el necesario para que la empresa sea sostenible, y una vez más, no se prevén ganancias para Grameen o Veolia.

3. ¿Las multinacionales sociales son distintas a las otras instituciones?

Los casos que hemos expuesto son una pequeña muestra de lo que se denomina multinacional social. Estas instituciones al menos presentan tres características: a) una orientación explícita a la persecución de objetivos sociales (tales como ampliar el acceso a los bienes de interés social, como la sanidad y la educación, mejorar la calidad de vida en zonas deprimidas o la reducción de la pobreza y sus consecuencias); b) la generación de algunas ganancias económicas; y c), el uso de las ganancias económicas para el incremento del bienestar social.

Hay quienes piensan que nada de esto es nuevo, que el tema ya ha sido ampliamente estudiado en la literatura especializada y que, naturalmente, las actividades internacionales de las empresas pueden generar un impacto en la sociedad. Sin embargo, es necesario apreciar con detenimiento las importantes diferencias que subyacen entre las diversas actividades y su impacto social.

En primer lugar, el impacto social que generan las multinacionales se puede examinar en el marco de las externalidades estándar. Este enfoque tiene una larga tradición y sus orígenes se remontan a Marshall y a los trabajos de Meade (1952) y Scitovsky (1957). Desde esta perspectiva, las multinacionales pueden ser beneficiosas para la sociedad en la medida en que las externalidades positivas que propician, las ventajas

derivadas de la tecnología superior de que disponen y sus capacidades de gestión, son superiores a los efectos negativos asociados a su poder de mercado, como el control monopolístico que ejercen sobre las economías en las que operan. Para tener una visión más amplia de este objeto de estudio se recomienda ver los trabajos de Castellani y Zanfei (2006) y Haskel y cols. (2007).

Ahora bien, es importante tener en cuenta que en la experiencia de las multinacionales sociales observadas destacan algunos aspectos que no se encuadran en el marco de las externalidades ordinarias. De hecho, las multinacionales sociales se caracterizan por el esfuerzo constante que realizan para generar beneficios sociales, mientras que los efectos secundarios son el resultado involuntario derivado de la interacción entre los actores. Por otra parte, en el caso de las Multinacionales Sociales las ventajas resultantes para la sociedad *siempre tienen un coste*: los beneficios sociales precisan de la participación directa de los interesados (como lo demuestra la participación de los prestatarios pobres en las actividades del Grameen Bank).

En segundo lugar, desde hace tiempo la literatura sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha destacado que las empresas lucrativas también pueden participar en actividades que no tienen el objetivo de aportar ganancias. Una muestra de los trabajos que se han ocupado del tema son los de Hollander (1990), Egri y Ralston (2008) y Asongu (2007). En efecto, las empresas multinacionales pueden estar particularmente interesadas en invertir en áreas relacionadas con el bienestar social como parte de una estrategia más general para mejorar su entorno empresarial (derivado de lo cual, también mejora la productividad) y para incrementar su aceptación social, y que todo ello redunde en una mayor competitividad de sus productos (Fernández-Kranz y Santalo, 2010).

Las multinacionales sociales se diferencian de las multinacionales tradicionales que adoptan estrategias de RSC, en que las primeras conceden especial relevancia al lugar donde se genera el valor económico. En el caso de las estrategias de RSC, el valor no se crea directamente a través de actividades sociales (se obtiene de otras líneas corporativas de la empresa), por lo cual, generalmente, no son autosuficientes. Lo más relevan-

te es que los proyectos de este tipo tendrán viabilidad siempre que los costes asociados a su realización (p. ej., programas para el mejoramiento de las condiciones sanitarias, de vivienda o educación para los trabajadores) sean notablemente inferiores a los que gastaría la empresa en caso de conflicto social, o por la cuantía de las ganancias que se derivarán al estar más motivadas las partes implicadas. Por el contrario, las multinacionales sociales parten del supuesto de que las actividades de carácter social son en sí mismas una fuente de valor económico. Así, para estas empresas, este tipo de actividades se deben llevar a cabo siempre que sean autosuficientes y, en caso de generar un excedente económico, los recursos serán usados para alcanzar nuevos y más ambiciosos objetivos sociales.

En tercer lugar, las cooperativas sociales al mismo tiempo pueden ser agentes de dimensión internacional y aspirar a generar un impacto social. Naturalmente, estas instituciones tienen el objetivo de crear beneficios sociales y económicos para todas las partes implicadas, desde los trabajadores (como es el caso de las cooperativas de producción) hasta los consumidores (como es el caso de las cooperativas especializadas en la comercialización de bienes y servicios). Las primeras cooperativas sociales florecieron a finales del siglo XIX, luego perdieron impulso a lo largo de la primera mitad del siglo XX y paulatinamente han cobrado mayor relevancia a medida que ha evolucionado la economía institucional (para profundizar en el tema se recomiendan los trabajos de Bonin y cols., 1993 y Dow, 2003). En esta forma de organización la ventaja relativa podría residir en la reducción de los costes de transacción debido a que las partes interesadas comparten valores similares y están directamente implicadas en las actividades que emprende la cooperativa (basándose en decisiones de consenso de los cooperativistas). A partir de lo anterior, las cooperativas transnacionales pueden ser consideradas: a) organizaciones que se plantean objetivos multinacionales; y b), que estos provean beneficios a los agentes que forman parte de la actividad cooperativa transfronteriza.

Ahora bien, existen diferencias importantes entre las cooperativas sociales y las multinacionales sociales. La principal de ellas es que las segundas tienen una perspectiva más amplia que las primeras. Así, en las

cooperativas sociales los actores (trabajadores y consumidores) persiguen beneficios mutuos, comparten valores similares y están directamente implicados en la actividad económica de la organización. En contraste, en las multinacionales sociales las partes interesadas son invitadas a redoblar los esfuerzos para mejorar el bienestar de las comunidades, las cuales, obviamente, están integradas por muchos más actores que los directamente implicados en la actividad empresarial. Adicionalmente, las multinacionales sociales pueden encontrar menos limitaciones para reinvertir las ganancias derivadas en áreas geográficas distintas a donde se ha producido el negocio.

Y finalmente, en cuarto lugar, las instituciones no lucrativas, organizaciones benéficas y ONG. En los últimos años se ha generado una floreciente literatura sobre ellas (para profundizar en el tema se recomiendan los trabajos de Bilodeau y Steinberg, 2006; Werker y Ahmed, 2008). En términos generales se trata de organizaciones que tienen objetivos muy claros (una misión), que se diferencian entre sí por el trasfondo ideológico que subyace y por la naturaleza de los bienes públicos que ofrecen (tales como sanidad, educación o creación de infraestructuras). La realización de sus actividades es posible gracias a la recaudación de los fondos que proporcionan los donantes a través de las campañas que organizan (Andreoni y Payne, 2003). Un patrón común en estas instituciones es el establecimiento de filiales en distintos países desarrollados para el mejor aprovechamiento de las economías de escala en la recaudación de los fondos, los cuales les permitirán alcanzar sus objetivos sociales, tanto en los países desarrollados como en los menos adelantados. Una forma de evaluar el impacto social y económico de estas multinacionales sin fines de lucro es la repercusión de sus campañas y actividades a nivel mundial, y de cómo todo ello se traduce en donaciones. De hecho, los efectos generales derivados de las actividades de las ONG globales están estrechamente relacionados con el tiempo de recaudación de los fondos y los beneficios que reciben los destinatarios finales (Algashev-Verdier, 2009).

Las Multinacionales Sociales son distintas a las ONG transnacionales estándar porque en su caso los beneficios sociales no se derivan de las donaciones, sino del dinero que ellas mismas invierten y porque aspiran a que

los beneficios económicos sean muy superiores a los costes. Por lo tanto, en el caso de las multinacionales sociales los beneficios no se medirán en términos de la cantidad y variedad de los proyectos ejecutados (y/o de los bienes públicos ofrecidos) gracias a la generosidad de los donantes o a la eficacia de los medios utilizados para la recaudación de fondos, sino en términos de la autosostenibilidad que tengan las actividades.

Lo anterior es un esbozo de las principales, y en gran medida complementarias, líneas de investigación sobre el tema, de lo que se deduce que el concepto de empresa multinacional social aún no está plenamente consolidado, lo que motiva a continuar el estudio de su naturaleza y de las condiciones que propician su surgimiento, supervivencia y crecimiento.

4. La razón de ser (internacional) de las empresas sociales

Podría parecer que la elección de internacionalizar los negocios sociales se fundamenta en factores no económicos (p. ej., presiones que se ejercen sobre los gobiernos para que incrementen los fondos a la cooperación y ayuda internacional o sobre las empresas para que asuman un mayor compromiso social) o bien que desde un punto de vista meramente económico representa una paradoja. Esta última percepción está fuertemente influenciada por el individualismo metodológico dominante, característico de los principales enfoques económicos de la actualidad. La idea mayoritariamente aceptada es que el mercado está reservado para los egoístas, para quienes solo piensan en sus ganancias. Como argumenta Yunus (2008a, págs. 5 y 6), esta forma de ver las cosas trata a las personas como seres unidimensionales, aunque en realidad son multidimensionales, de manera que en ocasiones aflora su dimensión egoísta pero en otras piensan más en los demás. Es la presencia de ello lo que ayuda a explicar por qué se llevan a cabo determinadas actividades que generan valor económico. El mismo Yunus señala que todo esto encuentra su fundamento en una vieja idea que se remonta a hace algo más de dos siglos y medio, concretamente a Adam Smith y su célebre Teoría de los sentimientos morales (1759). En palabras del propio Adam Smith:

Qué tan egoísta puede ser un hombre, cuánto le puede interesar la suerte y la felicidad de los demás, aunque a él no le suponga nada, excepto el placer de verlo. Lástima y compasión son los sentimientos que se despiertan ante la miseria de los demás y son capaces de aflorar de una manera muy viva. Que de nosotros puede emanar dolor por el dolor que sufren los demás es un hecho tan obvio que no precisa comprobación. Pero estos sentimientos, como el resto de las pasiones de la naturaleza humana, en modo alguno están reservados a los más virtuosos e íntegros. Incluso el rufián más grande, el peor infractor de las leyes de la sociedad, sin ellos no es nada.

Smith consideró que las personas nacen con una combinación de sentido moral y empatía natural, a lo que denominó *simpatía*. Estos sentimientos son innatos, como lo son las ideas de belleza y armonía. Desde esta perspectiva, el significado de lo que es bueno y malo también es innato, y en modo alguno es algo que nos es dado por decreto ni por el análisis racional que hagamos sobre las cosas.

Con estas ideas en mente, Yunus (2008a, pág. 7) sugiere que la tesis que Smith propuso en su *Riqueza de las naciones* (1776), en cuanto a que el *interés propio* es la maquinaria que mueve a la actividad económica, probablemente ha sido mal interpretada: *El mundo ha interpretado interés propio como equivalente de la maximización del beneficio. Pero los seres humanos son como son, unas veces les impulsa la conciencia y la simpatía y otras el afán de lucro, por lo cual, el interés propio incluye tanto la maximización de las ganancias como el deseo de contribuir socialmente.*

Por lo tanto, la consecución de los objetivos sociales es plenamente coherente con la búsqueda del *interés propio*. De hecho, ambos son parte de un todo. Así, el comportamiento económico social es compatible con la apropiación privada de los beneficios, lo que nos proporciona un argumento sólido para la existencia de los negocios sociales.

La dimensión altruista del ser humano lo mismo apoya a instituciones sin fines de lucro u obras de caridad, o a iniciativas de RSC que emprenden las empresas (aunque en el fondo solo lo hagan por un interés meramente estratégico). No obstante, estas solo son una parte de la inmensa expresión potencial de la dimensión hu-

mana y están lejos de ser las más productivas en términos de los beneficios sociales. Como ha demostrado la experiencia vivida en el negocio de las microfinanzas, hay un mercado potencial inmenso (en gran parte aún desorganizado) y, por lo tanto, muy prometedor para los negocios sociales en todo el mundo. Para empezar, este mercado debe estar mejor organizado para así ser más atractivo para nuevos emprendedores talentosos, los cuales, en lugar de expresar su generosidad a través de organizaciones benéficas o en acciones puntuales de RSC, inviertan sus recursos en actividades lucrativas que tengan objetivos sociales.

5. La especificidad de los negocios sociales cuando se globalizan

Anteriormente hemos dicho que las multinacionales sociales son un caso especial dentro de los negocios sociales. Su particularidad no solo reside en el tamaño o diversificación geográfica de las organizaciones; en realidad hay una serie de importantes limitaciones asociadas a la internacionalización de los negocios sociales.

Por una parte, la tesis smithiana (acerca de que en el interés hay un componente altruista) se sustenta en la idea de que *la simpatía y el sentimiento de compañerismo mayoritariamente funcionan a corta distancia, razón por la cual, es difícil que sea efectivo a nivel transnacional* (Forsgren y Yamin, 2010). La cuestión, por tanto, estriba en que la expansión transfronteriza de los negocios sociales puede diluir el espíritu de *lo social*. De hecho, las normas y los valores que inspiran el sentimiento moral de los pueblos están insertos en contextos nacionales y locales, de manera que, cuando las actividades se llevan más allá de las fronteras geográficas, al prevalecer normas y valores distintos, también pueden surgir interpretaciones diferentes. Desde esta perspectiva, la estructura jerárquica tradicional de las multinacionales es difícilmente compatible con la necesidad de combinar (y, desde luego, de integrar hasta los más altos niveles) diferentes valores y normas de conducta que, por cierto, se encuentran en la base de la internacionalización de las actividades sociales. Así, la *manera* como se internacionalizan los negocios sociales también puede ser un problema importante a resolver, especialmente si su integridad está garantizada siempre que se mantengan

dentro de unas fronteras nacionales. En estos casos, posiblemente sea preferible una asociación entre empresas afines (o, como en el caso de las grandes empresas, entre unidades o departamentos) implicadas en negocios sociales en diferentes lugares, que una expansión multinacional convencional. Esta línea de argumentación está en consonancia con los ejemplos que antes hemos ilustrado de negocios sociales que se globalizan, representados por *joint-ventures* internacionales donde participan empresas independientes (o una rama específica de las empresas globales) con sedes en diferentes países. En virtud de lo anterior, es menester considerar que las multinacionales sociales no necesariamente realizan su trabajo como lo hacen otras empresas en proceso globalización (en especial en lo relativo a las actividades transfronterizas), porque en el caso de las actividades sociales es más habitual que participen actores independientes con distintos orígenes nacionales, pero unidos por un sentimiento moral común.

Por otra parte, hay una serie de ventajas a nivel global (p. ej., tecnológicas, organizacionales, de gestión o financieras) asociadas al emprendimiento de los negocios sociales. Como en el caso de las multinacionales ordinarias, en primer lugar estas ventajas pueden hacer aflorar procesos de autoselección que propicien que las mejores empresas e instituciones sociales tengan un mejor desempeño en los mercados internacionales (ventajas *ex-ante*). Desde esta perspectiva, lo normal es que salgan adelante las organizaciones que aprovechen mejor sus recursos disponibles. Ahora bien, gracias a la dispersión geográfica de las actividades que realizan, las Multinacionales Sociales podrán tener acceso a un mayor número de oportunidades tecnológicas y de mercado que las empresas que solo operan en un país (ventajas *ex-post*). Así, en el proceso de globalización de las empresas es importante que amplíen el abanico de activos disponibles y que los combinen con los activos que cuentan (3). Un aspecto peculiar de las multinacionales sociales que las distingue del resto de multinacionales, es que no se apropian de los beneficios sino que los reinvierten para alcanzar nuevos objetivos sociales. Lo que las diferencia de otros negocios sociales de ámbito nacional, es que la combinación de ventajas *ex-ante* y *ex-post* (características de todas las multinacionales) previsiblemente les proveerán beneficios sociales su-

periores a los que en comparación perciben las empresas que se circunscriben a un solo país. Por otra parte, la presencia en varios países les permite: i) trasladar los costes derivados a los mercados más grandes; y ii), aprovechar el conocimiento adquirido en una más amplia gama de negocios sociales, incluso en diferentes sectores.

Tanto las ventajas *ex-ante* como las *ex-post* están presentes en el caso Grameen-Danone que anteriormente comentamos. Danone aportó su habilidad para conseguir recursos financieros de los países ricos, de manera que en 2007 se creó una sociedad de inversión de capital variable (SICAV), denominada Danone Communities, donde el 90% de sus activos se invierten a un tipo de interés comercial y el restante 10% se destina a actividades sociales, entre las que se incluye la producción de yogur en Bangladesh. Este fondo, promovido por Crédit Agricole de France, se dirige a accionistas de Danone, inversores institucionales y clientes individuales. Los inversores son conscientes de que el 10% del fondo no producirá interés alguno y que la rentabilidad de su inversión será ligeramente inferior a la tasa de interés promedio, pero gracias a su apoyo el fondo podrá disponer de más recursos para los programas que están dirigidos a ayudar a los pobres.

El grupo empresarial francés también aportó su experiencia y conocimientos técnicos para la producción y comercialización de yogur, adquiridos a través de décadas en una extensa variedad de mercados. Sus conocimientos también fueron aplicados al desarrollo y puesta en marcha de plantas para el desarrollo de productos y empaquetado, y para la realización de campañas de promoción a nivel mundial. El lanzamiento al mercado de la nueva gama de yogures se apoyó en la imagen testimonial del jugador francés de fútbol Zinedine Zidane, una personalidad internacionalmente conocida: ¡una campaña de esta envergadura solo la puede llevar a cabo una gran multinacional! Esto contribuyó a mejorar la reputación internacional de Danone, centró la atención sobre las iniciativas de los negocios sociales y sirvió para llamar la atención de inversores potenciales al nuevo fondo.

Existen cantidad de ejemplos de aprendizaje en el ámbito de los negocios sociales (ventajas *ex-post*) de-

rivados de la experiencia Grameen-Danone. En efecto, los ingenieros de la multinacional francesa diseñaron instalaciones de producción que se integraran al máximo en el territorio para así reducir el impacto medioambiental y contar con la aceptación social. Con el tiempo estas plantas han alcanzado un elevado nivel de eficiencia técnica en los diversos niveles de la escala de producción y se han convertido en un ejemplo fácilmente replicable en otros países donde están vigentes restricciones territoriales similares a las de Bangladesh. Asimismo: a) la gama de productos se adaptó a los sabores preferidos en las localidades mediante el desarrollo de un nuevo edulcorante basado en la melaza del dátil de palma; b) fueron revisadas las cadenas de comercialización para que efectivamente cumplieran con el objetivo de integrar la producción al territorio; c) dado que el estado de las carreteras y de los canales de distribución son muy diferentes a los habituales en los países desarrollados, los productos son transportados hasta los puntos de venta en grandes camiones equipados con frigorífico; y d), se creó un equipo formado por docenas de agentes de venta, integrado mayoritariamente por mujeres altamente motivadas y convencidas de la calidad de los productos; las entregas se hacen en pequeñas unidades de yogur fresco, bien directamente desde los puntos de venta de los mercados callejeros o de puerta en puerta en las comunidades aledañas.

6. Los factores institucionales que favorecen el surgimiento de las multinacionales sociales

Las empresas que han optado por la maximización de beneficios están presentes en mercados bien organizados y están protegidas por las reglas institucionales (tales como leyes y códigos de conducta), pero en éstas subyace una centenaria historia de comportamientos económicos egoístas, mientras que, por el contrario, los negocios sociales son una especie relativamente reciente que ha evolucionado prácticamente al margen de las regulaciones.

Ahora bien, a pesar de la falta de instituciones que rigen el mercado de los negocios sociales, ha habido un cúmulo de factores que han facilitado su surgimiento

desde las dos últimas décadas del siglo XX. Algunas de estas inercias han sido las mismas que han favorecido el desarrollo de otras expresiones de la dimensión altruista de los seres humanos, tales como la caridad y las estrategias de RSC:

- Desde el pensamiento más liberal se han ejercido fuertes presiones para que los Estados reduzcan drásticamente o eliminen la provisión de servicios sociales, lo que ha provocado una creciente demanda sobre otros proveedores de servicios sociales, entre los que se incluye el tercer sector, como las instituciones de caridad y las empresas socialmente comprometidas.
- La creciente preocupación de la opinión pública por los supuestos efectos negativos derivados de la globalización, ha llevado a las empresas multinacionales a prestar mayor atención sobre el impacto social que generan sus acciones.
- El comportamiento filantrópico de los altos directivos de las grandes empresas y el reciente interés de algunas multinacionales en los negocios sociales (ver el epígrafe 2), han propiciado estrategias de *marketing* de gran alcance y que han tenido notables efectos.

Todas estas inercias han coadyuvado a centrar la atención en las implicaciones sociales de los negocios, lo que en sí mismo no conduce a la emergencia de las multinacionales sociales, pero en cualquier caso crean un ambiente favorable para ello.

La expansión de las multinacionales sociales podría verse favorecida por el éxito económico que han experimentado las microfinanzas, como un ámbito de los negocios que desencadenan consecuencias importantes, particularmente en los países menos adelantados (Khandker, 2005; Collins y cols., 2009). Por otra parte, el reconocimiento internacional sobre el impacto real y potencial que generan estas actividades en la generación de ingresos y la reducción de la pobreza, se ha coronado con la concesión del Premio Nobel de la Paz en 2006 a Muhammad Yunus, un hecho que sin duda ha contribuido a aumentar la percepción de que los negocios sociales son una alternativa viable y prometedora.

La interacción de las instituciones históricamente ha favorecido la aparición de algunos ejemplos de mul-

tinacionales sociales. Sin embargo, sería equivocado afirmar que están llamadas a convertirse en un motor de las fuerzas del mercado porque aún queda mucho por aprender sobre las motivaciones y preferencias de los empresarios individuales. Por otra parte, es menester reconocer que la mayoría de las experiencias sobre los negocios sociales se derivan del Grameen Group, lo que significa que aún son insuficientes, por lo cual, estos bien pueden representar una especie única en el escenario mundial, tener escasas posibilidades de reproducirse en diferentes circunstancias, o bien que su singularidad obedezca al tipo de nichos sectoriales donde han surgido las primeras multinacionales sociales. Por todo lo anterior, estamos obligados a seguir estudiando su evolución en el tiempo.

No obstante, tenemos la certeza de que los microcréditos llenan un vacío en un ámbito específico de la actividad financiera y donde los bancos globales no han mostrado interés en competir. Ciertamente, el mercado del yogur de calidad a bajo coste es bastante marginal en el negocio global del procesamiento de alimentos, lo mismo que la provisión de servicios de salud a los pobres es muy poco atractiva para las instituciones sanitarias privadas y las compañías farmacéuticas, lo que irremediablemente nos lleva a formular preguntas como ¿qué pasaría si las empresas sociales tuvieran que enfrentarse a una más feroz competencia en otros sectores? o ¿si fuera el caso, entonces tenderían a globalizarse? Naturalmente, estas son cuestiones muy relevantes que en su momento tendremos que responder, pero por ahora nos debemos centrar en las experiencias que han surgido y en su expansión. La consolidación y estabilización de este tipo de iniciativas empresariales (más allá de los sectores puntuales socialmente sensibles) precisará del desarrollo de una serie de condiciones institucionales y organizacionales, algunas de las cuales fueron descritas por Yunus (2008b) en su trabajo pionero, donde sistematizó el concepto de negocio social. Sin el ánimo de profundizar en este tema, a continuación se muestran al menos cuatro de las condiciones clave para el futuro de las multinacionales sociales.

En primer lugar, se necesitan nuevas instituciones financieras que sirvan de puente de enlace entre los inversores y los negocios sociales. Para tal efecto, Yunus (2008b) prevé la creación de un mercado de valores

social, donde únicamente se negocien las acciones de los negocios sociales.

En segundo lugar, para que el intercambio de acciones se lleve a cabo adecuadamente en el mercado de valores social, es necesaria la participación de algunas instituciones y actores complementarios, tales como: nuevas agencias de calificación, la publicación de informes financieros especializados, desarrollar todo un cuerpo de normas y órganos de regulación a todos los niveles (nacional y supranacional) para el buen gobierno y la supervisión de los nuevos productos que operan en los nuevos mercados financieros, así como de los bienes y servicios sociales.

En tercer lugar, el capital humano tendrá que recibir cursos de formación para el reconocimiento de nuevas oportunidades para los negocios sociales (si bien, algunas de las competencias necesarias para desarrollar este tipo de actividades son exactamente iguales a las de cualquier actividad innovadora). Mientras este mercado se expande y consolida, la formación de personal especializado es una prioridad.

Y en cuarto y último lugar, las políticas de cooperación y ayuda a las instituciones nacionales y supranacionales deben ser rediseñadas para que estén en consonancia con el objetivo de ampliación internacional de los negocios sociales. Una parte de los flujos financieros podría ser redirigido a la financiación de estos negocios, y asimismo, sería deseable que la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial se provea de un nuevo espíritu que favorezca este tipo de proyectos.

NOTAS

- (1) Una exposición más detallada sobre este tema está publicada en Zanfei (2012).
- (2) Diversas transacciones financieras realizadas por empresas del grupo Grameen han suscitado cierta preocupación en la opinión pública internacional debido al supuesto desvío de fondos para la reducción de la pobreza. Un documental emitido por Norwegian Tv en diciembre de 2010 y retransmitido por otros medios (tales como la agencia de noticias BDNews24), señaló que Yunus habría desviado cien millones de dólares destinados a microcréditos del Grameen Bank a la empresa hermana Grameen Kalyan (también sin fines de lucro), ignorando las leyes financieras de Bangladesh y los acuerdos firma-

dos con el donante, la agencia noruega Norad. Sin embargo, el donante en persona se encargó de liberar de toda sospecha al fundador del Grameen Bank, al asegurar que no encontró evidencia alguna sobre la malversación de fondos del banco, con lo cual, disipó las dudas que se cernían sobre el laureado con el Nobel (<http://www.rediff.com>).

- (3) Para conocer una aproximación a los trabajos sobre los enfoques relacionados con la expansión multinacional (ventajas *ex-ante* y *ex-post*) se recomienda consultar Narula y Zanfei (2005). Algunos estudios sobre las estrategias de internacionalización de las ONG han encontrado que la búsqueda de ventajas financieras es un factor clave en la decisión de convertirse en empresas globales. Aldashev y Thierry (2009) desarrollaron dos modelos de país y concluyeron que las ONG se convierten en multinacionales si las economías de escala en la recaudación de fondos son lo suficientemente grandes, y asimismo, que las ONG originarias de países pequeños tienden a desaparecer, en tanto que las ONG originarias de países grandes más fácilmente logran permanecer.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldashev, G. y Verdier, T. (2009), «When NGOs go global: Competition on international markets for development donations», *Journal of International Economics*, 79:198-210.
- Andreoni, J. y Payne, A. (2003), «Do government grants to private charities crowd out giving or fund-raising?», *American Economic Review*, 93: 792-812.
- Asongu, J. J. (2007), «The History of Corporate Social Responsibility», *Journal of Business and Public Policy History*, vol. 1, núm. 2 (Spring): 1-18.
- Bilodeau, M. y Steinberg, R. (2006), «Donative nonprofit organizations», chapter 19, en: Kolm, S. C.; Mercier Ythier, J. (eds.), *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, North-Holland, Amsterdam.
- Bonin, J. P.; Jones, D. C. y Putterman, L. (1993), «Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?», *Journal of Economic Literature*, vol. 31, núm. 3:1290-1320.
- Castellani, D. y Zanfei, A. (2006), *Multinational firms, innovation and productivity*, E. Elgar, Cheltenham.
- Collins, D.; Morduch, J.; Rutherford, S. y Ruthven, O. (2009), *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*, Princeton University Press.
- Dow, G. (2003), *Governing the firm. Workers control in theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Egri, C. P. y Ralston, D. (2008), «Corporate responsibility: A review of international management research from 1998 to 2007», *Journal of International Management*, 14: 319-339.
- Fernández-Kranz, D. y Santalo, J. (2010), «When Necessity Becomes a Virtue: The Effect of Product Market Competition on Corporate Social Responsibility», *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 19, núm. 2, Summer 2010, págs. 453-487.
- Forsgren, M. y Yamin, M. (2010), «A Commentary on Adam Smith and International Business», *Multinational Business Review*, vol. 18, núm. 1, págs. 95-112.
- Haskel, J. E.; Pereira, S. C. y Slaughter, M. J. (2007), «Does inward foreign direct investment boost the productivity of domestic firms?», *Review of Economics and Statistics*, 89(3): 482-496.
- Hollander, H. (1990), «A Social Exchange Approach to Voluntary Cooperation», *American Economic Review*, 80.
- Khandker, S. R. (2005), «Microfinance and Poverty: Evidence Using Panel Data from Bangladesh», *World Bank Economic Review*, 19(2): 263-86.
- Meade, J. (1952), «External economies and diseconomies in a competitive situation», *Economic Journal*, 62, 245 (March 1952), págs. 54-67.
- Narula, R. y Zanfei, A. (2005), «Globalisation of Innovation», in: Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson R. R. (eds.), *Handbook of Innovation*, Oxford University Press (318-345).
- Pitt, M. M. y Khandker S. R. (1998), «The Impact of Group-Based Credit on Poor Households in Bangladesh: Does the Gender of Participants Matter?», *Journal of Political Economy*, 106(5): 958-96.
- Scitovsky, T. (1956), «Two concepts of external economies», *Journal of Political Economy*, 62(2): 143-151.
- Werker, E. y Ahmed, F. (2008), «What do nongovernmental organizations do?», *Journal of Economic Perspectives* 22: 73-92.
- Yunus, M. (2008a), «Adam Smith Lecture», Glasgow University, December 1, 2008.
- Yunus, M. (2008b), *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs, Perseus Books, USA.
- Zanfei, A. (2012), «Playing around an oxymoron: international business with a human face», *Critical perspectives on international business*, vol. 8; Iss: 1, págs. 56-73.

Revista Española del Tercer Sector

Toda la **información** para conocer en profundidad los **temas actuales** del **Tercer Sector**.

- Artículos y textos inéditos de investigadores y expertos del sector.
- Temas sociales con un enfoque multidisciplinar (económico, social, político, gestión...)
- Dirigida a profesionales, entidades sociales y empresas con interés en la inclusión social, la igualdad, la economía social...
- Una visión internacional, un panorama hispanoamericano y europeo.
- Una publicación con periodicidad cuatrimestral.

Suscripción online: **gratuita**
Inscripción impresa: **25€ (3 números)**
Más información en: **rets@accioncontraelhambre.org**
tlf.: 91 540 08 78



LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR TIC. MARCO GENERAL Y EXPERIENCIAS DE ÉXITO

José Molero (*)

Universidad Complutense de Madrid

Ruth Rama (*)

Consejo Superior de Investigaciones Científicas

RESUMEN

En este trabajo se hace un análisis de algunos rasgos notables de la internacionalización de empresas del sector de las TICs español, poniendo especial énfasis en los aspectos tecnológicos. Este sector es particularmente importante debido a su alto contenido tecnológico y al carácter estratégico que tiene en las economías modernas, no solo como creador, sino como impulsor de innovaciones. En lo esencial, el estudio consiste en analizar los resultados de un trabajo de campo llevado a cabo con varias empresas del sector que han desarrollado modelos de internacionalización exitosos en los últimos años y extraer de ellos enseñanzas útiles para las políticas. Antes se expondrán algunos datos sobre los flujos de inversión directa al exterior para contextualizar las condiciones en las que han tenido lugar aquellas experiencias.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización, Innovación, TCI.

1. Introducción

El fenómeno de la internacionalización económica ha sufrido transformaciones muy importantes en los últimos años y las empresas han respondido con cambios estratégicos considerables para adaptarse a las nuevas condiciones. Uno de los más importantes ha consistido en la incorporación creciente de las actividades innovadoras a la internacionalización, hasta el punto de poder afirmarse hoy que ambos elementos —innovación e internacionalización— se exigen y refuerzan mutuamente.

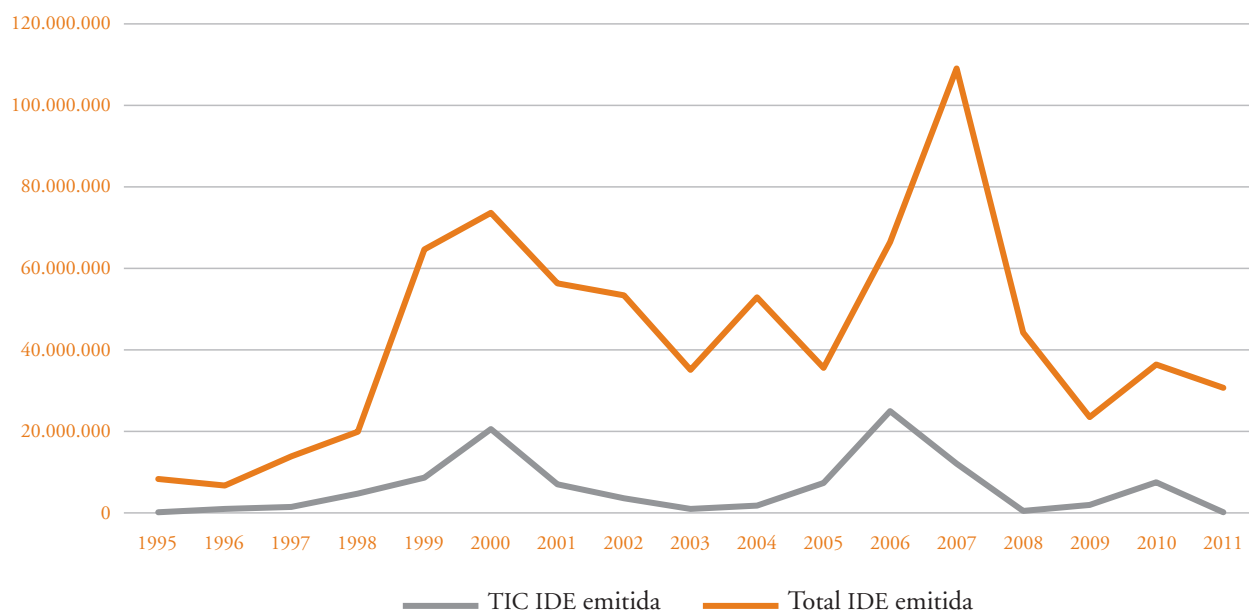
En las páginas que siguen se hará un análisis de algunos rasgos notables de la internacionalización de empresas del sector de las TIC español, poniendo especial énfasis en los aspectos tecnológicos. Este sector es particularmente importante debido a su alto contenido tecnológico y al carácter estratégico que tiene en las economías modernas no solo como creador, sino como impulsor de innovaciones. Por otro lado, el menor desarrollo relativo de este sector en la economía española es otro motivo para prestarle una atención especial, pues su mayor desarrollo y consolidación es necesario para la competitividad general de la economía.

En lo esencial, el trabajo consiste en analizar los resultados de un trabajo de campo llevado a cabo con varias empresas del sector que han desarrollado modelos de internacionalización exitosos en los últimos años y extraer de ellos enseñanzas útiles para las políticas. Antes se expondrán algunos datos sobre los flujos de inversión directa al exterior para contextualizar las condiciones en las que han tenido lugar aquellas experiencias.

(*) Los autores quieren agradecer el inestimable trabajo de apoyo de Celia Torrecillas. Por otro lado, se quiere dejar constancia de que buena parte de los resultados aquí expuestos proceden del estudio *La internacionalización del sector de las tecnologías de la información y comunicación*, realizado por el Grupo de Investigación en Economía y Política de Innovación (GRINEI) de la Universidad Complutense de Madrid para la Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España (AMETIC), 2012. Vaya nuestro agradecimiento también para esta institución.

Gráfico 1**Salidas de inversión en el sector TIC y en todos los sectores, 1995-2011**

Flujos de inversión en millones de euros (deflactor 2006)



Fuente: Elaboración propia basada en Datainvest database.

2. Salidas de IDE española e internacionalización de la I+D

El gráfico 1 presenta datos relativos a las salidas de IDE total e IDE procedente del sector TIC. El porcentaje de las exportaciones de capital realizadas por este último con respecto al total de exportaciones españolas de capital ha experimentado fluctuaciones, observándose un crecimiento en el último período. En 2005-2010, el sector ya representa el 17% del total de las exportaciones de capital español (en términos de flujos) (1). En términos de *stock*, las TIC suponen en torno del 12% del total de IDE española emitida en ese último año.

Según datos de Datainvest, durante el periodo 1995-2010, las salidas de IDE española correspondientes al subsector servicios fueron mucho más importantes que las que se realizaron por parte de empresas del subsector manufacturas de las TIC. No obstante, cabe observar que los datos subsectoriales de servicios de telecomunicación están fuertemente influidos por las

actividades de Telefónica. Las empresas españolas del sector TIC han penetrado principalmente en mercados regionales o culturalmente afines. La fuerte presencia de grandes compañías españolas (como Telefónica y algunos grandes bancos) en países latinoamericanos pudo haber facilitado también la internacionalización de las empresas TIC, pues algunas de estas últimas han salido de España para seguir a un cliente español. Esa interpretación es sugerida por estudios previos sobre el sector (Rama y Ferguson, 2007) y ratificada, como se verá más adelante, por entrevistas que realizamos a empresas TIC. Según datos de Datainvest, la Unión Europea (UE-27) y América Latina representaron el 90% de las inversiones TIC españolas en el exterior en 1995-2009.

La tendencia mundial a la externalización de las actividades de I+D se manifiesta también entre las empresas TIC que operan en España (2). En el correr de la actual crisis, el sector TIC ha tratado de preservar sus gastos en innovación, más allá del esfuerzo que realiza exclusivamente en sus laboratorios de I+D. La varia-

ción interanual 2007/2008 muestra un incremento de dichos gastos en las TIC superior al del resto de los sectores (32% *versus* 11%); en 2008/2009 se produce un incremento de dichos gastos en las TIC, mientras caen los valores correspondientes al resto de sectores (20% *versus* -10%). No obstante, el gasto en I+D del sector TIC creció mucho menos que los demás (2,5% *versus* 12%) en 2007/2008 y, en 2008/2009, sufrió un retroceso comparativamente mayor (-11% *versus* -7%). Estos datos son preocupantes en un sector de alta tecnología ya que la I+D es imprescindible inclusive para poder imitar o adaptar nuevos productos, procesos y servicios pues potencia la capacidad de absorción de las empresas (Cohen y Levinthal, 1989).

Además, la tecnología resulta vital en las estrategias de internacionalización de las empresas TIC españolas pues aún en ciertas economías emergentes el nivel de penetración de ciertos productos o servicios es equiparable o más avanzada que en España (Rama y Wilkinson, 2013, *forthcoming*). Las tecnologías no recorren ya todo un ciclo de vida del producto sino que se producen *saltos*, en función de los cuales hay un adelanto de la utilización de las nuevas tecnologías sin que antes se haya agotado el ciclo de las anteriores (Antonelli, 1990). Por ello, la multinacional española y sus proveedores se enfrentan a nuevos retos tecnológicos.

La tendencia a la externalización de la I+D parece estar bastante difundida. En España, es posible que se haya visto reforzada por los estímulos públicos en materia de I+D que, con frecuencia, son adjudicados con el condicionamiento de que se coopere.

Según los datos de PITEC, las empresas realizan cooperación interna intragrupo, así como cooperación externa con empresas que no pertenecen a su grupo empresarial o con instituciones (gráfico 2). Los socios que las compañías TIC que operan en España consideran más importantes son los centros privados de I+D, seguidos de los que pertenecen al propio grupo empresarial. Entre los demás, destacan por su importancia los proveedores y las universidades.

La internacionalización de la I+D es sustancial, reflejando principalmente las actividades intragrupo de las subsidiarias de empresas multinacionales extran-

teras que innovan junto con la casa matriz, así como de las multinacionales españolas que colaboran para lanzar nuevos productos o adoptar nuevos procesos industriales con sus propias filiales ubicadas fuera de España.

En el caso de cooperación externa con empresas independientes e instituciones, cabe observar el elevado número de empresas que colaboran con proveedores, competidores, clientes y, especialmente, centros privados de I+D extranjeros. La colaboración con socios localizados en otros países europeos es descolante, pero la internacionalización de la I+D de las empresas TIC localizadas en España también tiene lugar en los EE.UU. (especialmente en el caso de centros privados de I+D) y otros países.

Finalmente, en lo que se refiere a la cooperación nacional, estas compañías consideran prioritaria la cooperación con universidades y centros públicos de investigación, adonde acuden cuando se trata de obtener conocimientos basados en la ciencia (más que conocimientos de índole práctica). Los datos de PITEC sugieren que es necesario mantener los apoyos públicos a esas fuentes de colaboración para sostener las transferencias de tecnología y, por ende, la competitividad del sector TIC español.

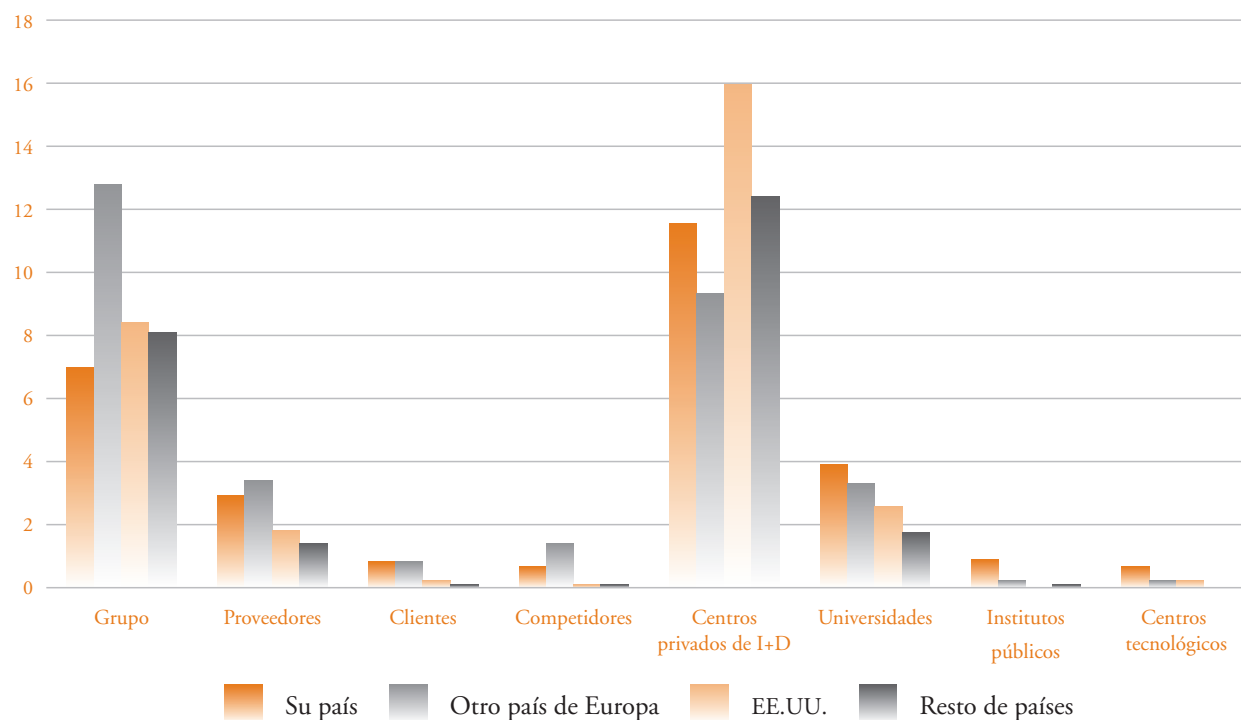
3. Análisis de casos de éxito de internacionalización

Una vez conocidos los rasgos generales que enmarca la actividad inversora hacia el exterior de las empresas del sector, en este epígrafe se expone una síntesis de los resultados del trabajo de campo realizado con empresas españolas del sector TIC que han sido exitosas en su proceso de internacionalización, dentro de un estudio más amplio. No se trata de un estudio estadísticamente representativo, sino de utilizar la técnica de *Análisis de caso* para mostrar la variedad de patrones que se han seguido y extraer de cada uno de ellos lecciones útiles de cara a la promoción de la internacionalización.

Para ello se procedió a seleccionar las empresas que pudieran responder al perfil deseado de *casos de éxito*. Así, se identificaron seis casos, cuyos elementos des-

Gráfico 2**Cooperación en R&D en el sector TIC por tipo de socio y localización geográfica del mismo**

Año 2010 = 1.203 empresas



Nota: Porcentaje de innovadores del sector TIC que cooperaron en 2010.

Fuente: Elaboración propia en base a PITEC 2010.

criptivos se encuentran en el cuadro 1. La metodología empleada consistió en la realización de entrevistas en profundidad a cada empresa, siguiendo un guion previamente elaborado; en definitiva, se trata de entrevistas *semiestructuradas* que permiten posteriormente comparar las respuestas de las empresas en cada uno de los apartados principales. Los hechos más destacados son los siguientes.

3.1. Identificación del tipo de empresa

Se han analizado casos que incluyen empresas muy grandes, grandes y pymes. Con ello se quiere mostrar que el tamaño no se presenta como un obstáculo o factor impulsor definitivo, sino que la experiencia de la internacionalización se extiende por un tejido empresarial muy variado, siempre que confluyan otros elementos.

En cuanto a la actividad de las empresas existe también una importante diversidad. Hay casos de empresas que desarrollan productos específicos, otras más orientadas a programas y aplicaciones informáticas y algunas que combinan ambos aspectos. Esta diversidad es importante porque en gran medida las estrategias y los factores determinantes de su éxito internacional varían significativamente en función del área de actividad; aspectos que se verán más adelante, como la relación con grandes clientes, la búsqueda de socios locales o el tipo de expansión llevada a cabo, está claramente afectada por el patrón de actividad de las empresas.

Finalmente, en este apartado se ha considerado la edad de las empresas. También aquí nos aparecen patrones diversos pues si bien es cierto que dominan los casos donde la internacionalización es fruto de una

Cuadro 1**Análisis de casos de éxito en la internacionalización**

	Caso número 1	Caso número 2
Identificación: tamaño/edad/productos	- Más de 1.000 empleados. 25 años. - Servicios TI Aeronáutico/defensa/transporte inteligente/telecomunicaciones/financiero/AAPP/Sanidad.	1.200 empleados. 25 años. La actividad básica es la informática.
Hitos en el desarrollo corporativo	- Nace de una experiencia de colaboración con organismos europeos. - Crisis 1992. Cambio estratégico; diversificación, reutilización de las tecnologías en defensa, transporte inteligente e Internet. - Crisis 2001. Nueva apuesta por la internacionalización. 2005, filial en EE.UU. 2006, filial en Portugal. - Hoy filiales en diez países: este de Europa, Asia y América. - Facturación internacional: 63% de las ventas.	- Se producen de la mano de sus grandes clientes nacionales a los que se acompaña en el proceso de internacionalización (telefónica, bancos, eléctricas...). - Creación directa de una oficina en 1995; le siguen otras en AL. - Otras fórmulas: compras y participaciones. - Está presente en 41 países.
Estrategia de internacionalización	- Su nacimiento fue internacional. Cada crisis provoca un salto en la internacionalización. - Tras la nueva crisis de 2001, se profundiza en la internacionalización; nuevos mercados y áreas de actuación. - Se buscan fundamentalmente mercados, no tanto activos o recursos humanos.	- La fidelización al cliente nacional. - Preferencia hacia AL; en la informática la lengua es un activo estratégico. - Globalización del servicio al cliente. - La exportación directa no es muy factible. En su búsqueda la asociación-compra de empresas locales.
Factor(es) determinantes	- Las crisis como oportunidad. - Entrada de España en la CE: se aprovecha la experiencia acumulada. - Control de la propiedad y reinversión de beneficios. <i>Know-how</i> y capital humano; no los apoyos públicos.	- Seguimiento al cliente. - Asociación o compra de empresas locales por motivos de mercado, no de activos tecnológicos.
Obstáculo(os) principales	- Escaso dominio de lenguas del personal al salir de las universidades. - La marca España no ha ayudado mucho. - Barreras culturales, legales, etc., son importantes cuando se quiere vender servicios. - Actual falta de liquidez en las empresas.	- La transferencia de conocimiento presenta problemas y hay que prestarle más atención. - El <i>efecto parada</i> de un socio local que, una vez comprado, espera que tú le mandes deteniendo en gran medida su propia actividad. - La política retributiva debe estar acorde a la calidad del socio en su entorno local.
Sugerencias para la internacionalización del sector	- Mejora de la marca España. - Necesidad de primeras referencias nacionales. - Ayudas para vender dentro de grandes programas. - Acuerdos comerciales que faciliten la expansión. - Crear oficinas comerciales rigurosas. - Desarrollar inteligencia económica para las empresas. - La educación para el largo plazo. - Políticas de remuneración adecuada de la mano de obra cualificada.	- Crear y mantener empresas de servicios que faciliten la implantación en otros países ofreciendo servicios de información, asesoría legal, etc. - Posible aprovechamiento de la experiencia de los becarios del ICEX en esta dirección.

Cuadro 1 (continuación)**Análisis de casos de éxito en la internacionalización**

	Caso número 3	Caso número 4
Identificación: tamaño/edad/productos	• Creada en 2004. 30 empleados. • Aplicaciones interactivas, simuladores, <i>juegos serios</i>.	• Orígenes en 1921, pero en su estructura actual se crea en 1993. • 31.000 empleados. Multimedia en TIC.
Hitos en el desarrollo corporativo	• Internacionalización reciente. 2008-2009. • 9-2011, se abre la oficina comercial en el RU. • Se explora la implantación en Roma con un socio local.	• 1993, se busca alineamiento con los sectores a los que se atendía. • 1995, comienzan los beneficios. • 1994, primera filial internacional. • 1999, privatización y cambio modelo gestión. Se comienza a gestar el modelo de empresa global. • Innovación en abierto: alianzas con empresas y redes con opis y universidades. • Proyectos implantados en 110 países y filiales permanentes en otros 40.
Estrategia de internacionalización	• La internacionalización es básica para una pyme innovadora. • Lo básico son las exportaciones (no tanto de activos o personal). Se quiere alcanzar un 15% de exportaciones sobre ventas. • También se ha participado en consorcios internacionales que han facilitado el aprendizaje y la experiencia internacional. • Se distingue entre acciones directas (filiales) y la búsqueda de socios.	• Se buscan áreas que completen temas y capacidades existentes en el mundo de las TIC. • 2006 se compran dos grupos y con ello se incorporan sus respectivas partes internacionalizadas. Luego siguen otras muchas actuaciones; se hace explícita la vocación global. • Se diseña un mapa de oportunidades globales y tecnológicas. Plan estratégico de tecnología y geografía. • Tres aspectos: Capacidad de desarrollo local en otros mercados de soluciones y servicios; capacidad de entrega de los servicios y soluciones locales; capacidad de capturar el talento local.
Factor(es) determinantes	• El capital humano y <i>know-how</i> propio. Las limitaciones del mercado nacional.	• Desarrollar soluciones que nacen de la I+D+i en proyectos con clientes nacionales de referencia.
Obstáculo(os) principales	• La implantación en otros países tiene dificultades legales, culturales, etc. • La <i>soledad</i> de la empresa en ese momento. • Crisis políticas como las acaecidas en países árabes frenaron proyectos en esa área.	
Sugerencias para la internacionalización del sector	• Ayudas para la contratación de personal por parte de las agencias nacionales o vascas. • Nuevos servicios de las organizaciones empresariales: las pymes saben competir, pero necesitan el contexto. • Cuando las empresas son de servicios y no de productos se deben pensar en apoyos más originales como <i>technology centres</i> o similares.	• Proteger un modelo basado en innovaciones en tecnología que han permitido el éxito; los resultados con clientes nacionales está en la base del éxito posterior. • La compra pública es esencial en esa protección que afecta no solo a la empresa grande tractora, sino a todas las que con ella trabajan.

Cuadro 1 (continuación)**Análisis de casos de éxito en la internacionalización**

	Caso número 5	Caso número 6
Identificación: tamaño/edad/productos	5.000 empleados. Surge en 2007 de una fusión de pymes. Servicios de consultoría, soluciones técnicas y de negocio. Soluciones referentes a procesos de externalización (<i>outsourcing</i>). Especializados en el sector bancario y de seguros, aunque también operan en otros.	Surge en 1998, siendo una gran empresa de servicios de telecomunicación la propietaria de todas sus acciones. Inicialmente, opera en el sector de satélites pero este pierde importancia. Colaboraciones con suministradores como Motorola, Siemens, Nokia o Alcatel. Antes colaboraban más con lo que les pedían las líneas de negocio de Telefónica. Ahora se encargan de la estrategia de I+D a nivel central.
Hitos en el desarrollo corporativo	La antigua compañía era una empresa industrial que ya cotizaba en Bolsa en 1987. Luego se produce una fusión con otras empresas y la antigua empresa desinvierte del negocio de producción industrial para dedicarse a los servicios. La actual crisis no les ha afectado mayormente. Ahora operan en ocho países, como Portugal, Brasil, Colombia, Perú y República Dominicana.	Primero crearon subsidiarias fundamentalmente en AL. Más recientemente, crean una sociedad la que ya nace como empresa global en Londres con 90% de personal español para investigar diversos mercados de productos que se pueden adaptar a las necesidades de los mercados donde opera la principal accionista.
Estrategia de internacionalización	Dos estrategias en paralelo: a) Trasladar a América Latina soluciones ya ampliamente probadas por la empresa en el mercado español. b) En los sectores en que América Latina está tan adelantada como España (telefonía móvil), adquirir empresas locales con tecnologías complementarias o realizar alianzas con ellas para absorber su experiencia. También han seguido al extranjero a sus clientes españoles.	a) Adapta productos que creó para el mercado español a los mercados de AL, en los casos en que el país extranjero trabaje con la misma tecnología de suministradores. b) Busca adquirir nuevos conocimientos mediante participaciones en empresas o la compra de pymes de alta tecnología con realizaciones ya próximas al mercado.
Factor(es) determinantes	a) Identificación de mercados en crecimiento en América Latina. b) Capacidad organizativa para orquestrar diversas formas de cooperación interempresarial tanto en España (con la creación de la actual empresa) como en América Latina.	- Factor financiero a través del acceso a las bolsas internacionales, lo que permitió a esta empresa comprar empresas extranjeras. - Capital humano con conocimientos técnicos y dominio de idiomas. Tecnología superior a la que encontró en AL. En países desarrollados, la manera de organizar la I+D intramuros, más que la tecnología misma. Los demás, compraban la I+D.
Obstáculo(os) principales	Capital humano. Alta tasa de rotación de personal altamente cualificado. Renuencia del personal español altamente cualificado a expatriarse.	Obstáculos financieros.
Sugerencias para la internacionalización del sector	AMETIC debería desempeñar un papel más proactivo frente a las administraciones. Unificar las diversas instancias que tienen que ver con la internacionalización. Impulsar el reconocimiento de los productos españoles de alta tecnología. Las embajadas resultan de muy escasa utilidad.	Promover a los exportadores indirectos que van de la mano de las grandes empresas españolas. También a pymes independientes con buena relación calidad/precio. En otros casos, las ayudas son armas de doble filo, fomentando a pymes que se especializan en obtener subvenciones.

maduración y aprendizaje interno, estas etapas no son tan claras en experiencias que desde su comienzo tienen un perfil internacional u otras donde el salto a lo internacional se produce a los pocos años de la creación de la empresa.

3.2. *Hitos en el desarrollo corporativo*

Los hitos en el desarrollo de las empresas revelan algunos elementos de gran importancia. En general, los principales pasos hacia la internacionalización están asociados a cambios corporativos de gran calado, lo que viene a subrayar la trascendencia de la proyección internacional, que no es un hecho más en la vida corporativa.

En alguno de los casos, el determinante ha sido factores que podríamos considerar exógenos a la empresa, como las situaciones de crisis internacional, las dificultades en el mercado nacional o la salida al exterior de clientes fundamentales de la empresa (casos 1, 2 y 5). Por el contrario, en otros han sido las decisiones de reorganización y realineamiento de la empresa lo que ha gobernado el proceso de apertura internacional.

Lo primero invita a reflexionar sobre en qué medida la situación actual de crisis severa no debe ser un aliante primordial para impulsar de manera consistente el proceso de internacionalización en el sector, evitando, eso sí, que sea una reacción de carácter meramente coyuntural. Las respuestas basadas más en el cambio estratégico autónomo ponen de manifiesto la complejidad del proceso y la necesidad de apoyos por parte de instituciones privadas o públicas para facilitar ese cambio cualitativo en la vida corporativa.

3.3. *Estrategias de internacionalización*

En general se constata una diversidad de estrategias notable, cada una basada en aspectos diferentes y con factores impulsores y retardatarios distintos. Varias empresas (casos 1, 2 y 3) buscan en la salida al exterior principalmente nuevos mercados, es decir la explotación internacional de las ventajas de las empresas, en tanto que la búsqueda de nuevos activos que incrementen las capacidades de las empresas —o el enri-

quecimiento internacional de las ventajas de las empresas— queda muy en segundo plano. No obstante, esa búsqueda de mercados se lleva a cabo de manera distinta. En el caso de la empresa más pequeña y joven (caso 3), la pauta ha sido establecer una primera filial en el Reino Unido.

En los casos 1 y 2, esa búsqueda queda reforzada por el establecimiento de una amplia red de filiales. En el caso 2 predomina la expansión hacia América Latina, lo que se justifica por la importancia de la lengua como un activo estratégico que se instrumentaliza como consecuencia de la fidelización del cliente nacional en su expansión internacional. La salida al exterior de la empresa 1 es geográficamente más diversificada, incluyendo una importante proyección hacia Europa y Asia, siendo de destacar el hecho de que esta empresa *nace* ya con un carácter internacional. El caso 6, por el contrario, la empresa sigue inicialmente la pauta de internacionalización que podríamos denominar clásica en los mercados latinoamericanos culturalmente más cercanos por la lengua, pero su evolución internacional posterior la lleva a crear en Londres una importante *entidad organizativa* que ya nace global.

El caso 4 es el más amplio y diversificado. Los cambios sucesivos han dado lugar a un diseño estratégico de empresa global que le permite su tamaño y su fuerte acumulación de conocimiento tecnológico y de gestión. También aquí la búsqueda de capacidades complementarias que enriquezcan las propias de la empresa tiene un papel importante. Es muy significativa la actuación basada en la compra de grupos y la incorporación de su acervo internacional a las capacidades y la estrategia de la empresa estudiada. La concreción de esta estrategia se articula en torno a tres conceptos. La capacidad de desarrollo local en otros mercados de soluciones y servicios, la capacidad de entrega de los servicios y soluciones a nivel local y la capacidad de capturar el talento local. En otras empresas (casos 5 y 6), ambas estrategias se desarrollan en paralelo. La compañía busca, por lo tanto explotar en nuevos mercados geográficos sus conocimientos técnicos sobre productos y servicios ya desarrollados en España como establecer en el extranjero alianzas o compras de Pymes de alta tecnología que le permitan ampliar sus propios conocimientos.

3.4. Factores determinantes

Evidentemente, en todos los casos, las capacidades y experiencias propias, incluyendo la calidad del equipo humano es condición necesaria de la internacionalización, lo que en el caso 3 se convierte en el factor casi exclusivo. Igualmente se puede generalizar la idea de que los apoyos públicos no han sido ser determinantes, aunque sí han servido de ayuda en ocasiones. Sin embargo, la proyección internacional se ha hecho posible apoyándose en vectores que difieren según los casos.

La empresa 1 ha convertido las etapas de crisis en oportunidades, igual que ha hecho con la incorporación de España a la CE, aprovechando su experiencia internacional previa. En este caso, el control de la propiedad y la reinversión de los beneficios han jugado un papel indispensable en el éxito de la experiencia. En el caso 6 ha sido fundamental el acceso a recursos en los mercados financieros internacionales, recursos que han permitido que la empresa española compre empresas latinoamericanas.

Los casos 2 y 5 están claramente impulsados por la necesidad de seguir al cliente nacional (grandes empresas) en su propia expansión internacional. La asociación con empresas o socios locales ha sido un complemento estratégico de primer orden para consolidar la estrategia.

Por último, el caso 4 es el más complejo y variado pero al mismo tiempo el que de forma más contundente insiste en que la base del éxito de su estrategia internacional reside en el desarrollo de soluciones que nacen de la I+D+i en proyectos con clientes nacionales de referencia. El caso 6 pone de relieve que el éxito puede proceder más de la forma misma de organizar la tecnología en el seno de la empresa que de un nivel tecnológico objetivamente alto, reforzándose así la idea de la importancia de los factores organizativos ya sugerida por los casos 2 y 5

3.5. Obstáculos

En los casos 1 y 5 se denuncia el escaso peso que tiene la *marca España* para los productos de alta tecnología, lo que se refuerza negativamente por el escaso dominio de lenguas extranjeras por parte de muchos

de nuestros licenciados e ingenieros o su escasa predisposición a expatriarse, así como por las barreras culturales encontradas cuando el producto a vender en el exterior es un servicio.

Algo similar muestra el caso 2, pero profundizando en la idea de que la transferencia de conocimiento presenta problemas y no es ni inmediata ni carente de riesgos, lo que conduce a la necesidad de prestar más atención a ese proceso. Otros dos aspectos se exponen como importantes obstáculos a solventar. El primero se refiere al *efecto parada* que se puede producir una vez que el socio local es absorbido por la empresa española, si este socio queda a la espera simplemente de las decisiones del nuevo gestor. En segundo lugar, las políticas retributivas del personal no pueden abstraerse de la calidad del socio absorbido y su papel en el entorno local.

El caso 3 menciona las crisis políticas en diversos países como un factor que ha frenado absolutamente algunos proyectos, lo que plantea la importancia que puede tener algún tipo de prospectiva sociopolítica que pudiera anticipar esas situaciones. Al mismo tiempo se insiste en la soledad de la empresa en los momentos más decisivos de la implantación exterior, principalmente debido a ser una empresa pequeña, de escasos recursos propios.

4. Conclusiones y sugerencias

Según se expuso al comienzo de este trabajo, la internacionalización es hoy un factor fundamental para el fomento de la competitividad basada en la incorporación de innovaciones. Del análisis llevado a cabo sobre las experiencias exitosas de empresas del sector TIC se desprende un conjunto de sugerencias de cara a impulsar este proceso desde los mejores fundamentos posibles. De manera resumida se trata de las siguientes recomendaciones.

1. Mejorar la *marca España* y proteger el modelo basado en innovación con clientes nacionales: las referencias propias son primordiales.
2. Hacen falta apoyos para poder vender dentro de grandes programas internacionales.

3. Deben hacerse con más frecuencia acuerdos comerciales, tecnológicos, etc., que sean vehículo de la internacionalización. Esto estaría asociado a la creación de oficinas comerciales españolas rigurosas. Se podría aprovechar la experiencia de los becarios ICEX para continuar esta labor.

4. De forma complementaria puede reforzarse lo anterior con la creación y mantenimiento de empresas de servicios que faciliten la implantación en otros países, ofreciendo servicios de información, asesoría legal, etc. Genéricamente se trata de construir una *inteligencia competitiva* para las empresas, principalmente para las más pequeñas.

5. El cuidado por el capital humano propio de las empresas, factor esencial para la internacionalización, debe incorporar políticas retributivas acordes con la formación y aportación de los trabajadores cualificados.

6. Instituciones públicas nacionales y regionales e instituciones privadas como cámaras de comercio, parques científico-tecnológicos u organizaciones empresariales deben orientar gran parte de su actividad a proporcionar el apoyo de internacionalización necesario.

7. Debe protegerse el modelo basado en la innovación tecnológica propia que ha sido la base del éxito internacional. Los resultados con clientes nacionales son el fundamento de ese éxito posterior.

8. El papel de la compra pública y de las grandes compañías privadas —tractoras de la innovación— es primordial para impulsar a la red de pymes que con ellas cooperan en su proyección internacional. Del mismo modo, se sugiere promover a los *exportadores indirectos* que cooperan con la internacionalización de las empresas del sector.

9. La política educativa debe jugar un papel importante a medio y largo plazo. Entre los aspectos que debe abordar estarían el dominio de otros idiomas, el carácter más aplicado de muchas enseñanzas, el refuerzo de las vocaciones por estudios científico-tecnológicos y la consolidación de los estudios de gestión de la innovación en entornos internacionales.

NOTAS

- (1) No solo creció su participación relativa sino que también aumentó el volumen de salidas de IDE correspondientes al sector en términos absolutos, pasando de más de 15.000 millones de euros en 1995-1999, a más de 33.000 millones de euros en 200-2004 y a más de 52.000 millones de euros en 2005-2010, todo ello a precios constantes.
- (2) El análisis que se presentará a continuación está basado en datos de PITEC (Panel de Innovación Tecnológica), coordinado por el INE y elaborado en base a la Encuesta de Innovación Tecnológica y las Estadísticas sobre actividades de I+D.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonelli, C. (1990), *The international diffusion of advanced telecommunications: opportunities for developing countries*, París, OECD Development Centre.
- Cohen, W. M. y D. A. Levinthal, (1989), «Innovation and learning: The two faces of R&D», *Economic Journal*, 99: 569-96.
- Rama, R. y D. Ferguson, (2007), «Emerging districts facing structural reform: the Madrid electronics district and the reshaping of the Spanish telecom monopoly», *Environment and Planning A*, 39: 2207-31.
- Rama, R. y J. Wilkinson, (2013), en prensa. Information and communication technology in Latin American agriculture. In CEPAL, editor, *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile.

234
1/2013

Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros

La Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, refundición de la Revista de Estudios Agrosociales y de la revista Agricultura y Sociedad, es una publicación periódica y especializada en temas relativos al medio rural con referencia especial a los sectores agrario, pesquero y forestal, al sistema agroalimentario, a los recursos naturales, al medio ambiente y al desarrollo rural, desde el objeto y método de las ciencias sociales.

ESTUDIOS

Victoriano Calcedo Ordóñez

Cantabria en el sector lácteo español: un radical cambio estructural.

Beatriz Rocamora Montiel, Sergio Colombo, Samir Sayadi y Ceferino Estévez

Los impactos marginales del olivar ecológico de montaña andaluz frente al convencional post-condicionalidad: una visión de los expertos.

Encarnación Cordón Lagares y Félix García Ordaz

Impacto de la no renovación del acuerdo de pesca con Marruecos sobre el desempleo: una aplicación para el caso andaluz.

Dolores Garrido García y Eduardo Ramos Real

Calidad y desarrollo rural: una propuesta metodológica para la evaluación de marcas de calidad territorial

Director:

Edita: *Secretaría General Técnica*
Ministerio de Agricultura,
Alimentación y Medio Ambiente

Suscripción anual 2013 (3 números)

España	52,88 €
Extranjero	72,60 €
Número suelto	20,19 €

Solicitudes: A través del Centro de Publicaciones del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Paseo de la Infanta Isabel, 1 • 28071 Madrid. Téf.: (91) 347 55 50 • Fax: (91) 347 57 22 • 28071 • E-mail: mcruzpf@magrama.es Librerías especializadas.

Redacción: Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros. C/ Alfonso XII, n.º 56 - 28071 Madrid (España). Téf.: 91 347 55 48 Fax: 91 347 57 22 • E-mail: smorales@magrama.es

REDES DE COOPERACIÓN EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES INNOVADORAS

Sergio A. Berumen

Departamento de Economía Aplicada, URJC

RESUMEN

La idea dominante es que las empresas multinacionales compiten entre sí. En la inmensa mayoría de los casos los trabajos académicos se han interesado en la manera cómo estas empresas han logrado abrirse camino mediante una mayor competitividad o el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, entre otras cuestiones. En este artículo, sin embargo, se estudia que la cooperación a las empresas multinacionales les permite una serie de ventajas que de forma aislada difícilmente podrían alcanzar. La principal contribución se centra en exponer: i) las razones estratégicas y las razones operativas para la conformación de empresas multinacionales cooperantes; ii) las condiciones ambientales para la conformación de empresas multinacionales cooperantes; iii) las características de las redes cooperantes; y iv), mostrar la clasificación tecnológica de las empresas multinacionales en base a sus actividades económicas.

PALABRAS CLAVE

Empresas multinacionales cooperantes, Competitividad, Internacionalización.

1. Introducción

La idea dominante es que las empresas multinacionales (en adelante EM) compiten entre sí, incluso que lo hacen ferozmente. En la inmensa mayoría de los casos los trabajos académicos se han interesado en la manera cómo estas empresas han logrado abrirse camino mediante una mayor competitividad, el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y porque en el pasado eventualmente han asumido decisiones que no siempre se podrían considerar éticas o porque han actuado en connivencia con las autoridades gubernamentales. Sin embargo, las cuestiones relacionadas con la cooperación entre este tipo de empresas han sido menos estudiadas, y cuando lo han sido los resultados de las investigaciones definitivamente no han tenido la necesaria difusión. Por esa razón en el presente artículo nos interesamos en mostrar algunos de los modelos de cooperación que tienen lugar entre las EM, si bien no es descartable que otras empresas de menor tamaño se comporten de manera similar.

La decisión de cooperar reside en la necesidad de enfrentar situaciones o problemas nuevos, o situaciones

o problemas viejos, circunscritos en escenarios nuevos. La discusión surge cuando hay discrepancias entre las empresas sobre la forma adoptada para la cooperación y en los estilos que adoptan cada uno de los tomadores de decisiones para enfrentar las situaciones de conflicto. La convivencia entre agentes que han decidido crear una estrategia de cooperación originalmente fue estudiada por Allen (1982). Tuvieron que pasar algunos años hasta que otros autores retomaran el interés sobre el tema, entre los que destaca el trabajo de Ellison y Fudenberg (1993). En los últimos quince años ha habido una segunda oleada de investigaciones, encabezadas por Bala y Goyal (1998 y 2001), Goyal (2003), Atallah (2005), Franco y Gussoni (2010) y Marinucci (2012), entre otros. Estos trabajos han sido de fundamental utilidad para el estudio del marco general en el que se estructuran las empresas que cooperan, pero también para el conocimiento de los procesos en la toma de decisiones a las que se enfrentan en su búsqueda por ser más competitivas.

Para el enfoque schumpeteriano la elección de las estrategias de las empresas está circunscrita en (Berumen, 2007; Berumen y Epitalon, 2009): a) los re-

Cuadro 1

Tipos de estrategias de cooperación

Sectores económicos por tipo de rivalidad empresarial dominante y por fuente y uso de tecnología	Estrategias corporativas	Estrategias tecnológicas	Estrategias por productos
Industrias intensivas en recursos naturales	Líder	Ofensiva	Genérica
Industrias dominadas por el proveedor	Seguidor cercano	Defensiva	Ampliamente diversificada
Industrias intensivas en información	Seguidor lejano	Imitativa	Diversificación limitada
Industrias intensivas en escala	Inmóvil	Dependiente	Nicho
Industrias intensivas en escala	Salida	Tradicional	
Industrias de proveedores especializados		Oportunista	

Fuente: Elaboración propia a partir de Freeman, Soete (1997) y Lazonick y West (1998).

cursos con los que cuentan y por la identificación que los directivos tengan con los proyectos; y b), por las características de los sistemas de innovación, de financiación y de producción que, junto con el tipo de sector empresarial y fuente y uso de tecnología, determinan el *entorno empresarial* en el que se desenvuelven las empresas. En el cuadro 1 se muestran los diferentes tipos de estrategia a disposición de las empresas.

En este artículo estudiaremos que la cooperación a las EM les permite una serie de ventajas que de forma aislada difícilmente se podrían alcanzar. Por medio de la cooperación a estas empresas les es posible lograr una mayor flexibilidad y el acceso a nuevos conocimientos e información respecto a las actividades que conforman la cadena de valor. La principal contribución de este trabajo se centra en exponer: a) las razones estratégicas y las razones operativas para la conformación de EM cooperantes; b) las condiciones ambientales para la conformación de EM cooperantes; c) las características de las redes cooperantes; y d), mostrar la clasificación tecnológica de las EM en base a sus actividades económicas.

2. La cooperación entre empresas multinacionales

La diferencia entre la empresa y las redes cooperantes radica en el grado de soberanía que existe entre una y otra. La organización se caracteriza porque la soberanía que ostenta es plena y su interés es la autorregulación conforme a los principios que esta determina. Mientras que la red cooperante tiene el interés de agrupar a diversas organizaciones que acceden a colaborar en la concreción de fines comunes. Cada una de estas *organizaciones* cederá una parte de su soberanía y conformará una red cooperante, donde el todo siempre será más que la suma de las partes en lo individual.

De acuerdo con Sabine (2003) y Karlsson (2007), en las organizaciones y en las redes cooperantes actuales existen patrones de conductas regulares y predecibles, muchas veces formalizadas por medio de los manuales y protocolos de funciones y procedimientos. En estos, los individuos intentan reproducir esos patrones de conducta a través de la asimilación de información, por imitación o aprendizaje. Sin embargo, durante este proceso es posible que debido a una acumulación de información (o bien por la presencia de erro-

res en el proceso de transmisión de la información) pueden surgir procesos diferentes, que de impactar negativamente en la organización pueden propiciar su desaparición, pero si se trata de una interacción positiva, entonces esos nuevos procesos perdurarán y transmitirán las características adquiridas mediante el aprendizaje. Esto se sustenta en los principios del modelo de evolución lamarckiana, donde los individuos, al interactuar entre sí en las organizaciones, asumen roles y crean cultura (a diferencia de las células, las plantas o los animales, los seres humanos poseen la capacidad de desear una conducta o un proceder en el futuro), por lo cual, al interior de estas se establecen procesos de planificación que generan una inducción a los cambios. En función de lo anterior, los procesos de innovación pueden ser el resultado de cambios inducidos y planificados, o de cambios revolucionarios surgidos por procesos aleatorios y derivados de las interacciones con las variables medioambientales, tecnológicas y económicas, entre otras.

Así, las grandes transiciones que se observan a nivel macro están asociadas con el surgimiento de nuevas formas organizacionales (1). De igual manera, las redes cooperantes surgen debido a un proceso de auto-organización de las empresas que las conforman en la búsqueda de un fin determinado (que se desarrollan a partir de las interacciones tanto internas como externas) y es entonces cuando evolucionan de manera gradual hasta que (a través de un proceso de innovación) se generan revoluciones debido a un acontecimiento espontáneo. Este acontecimiento genera un impacto como consecuencia de los artefactos culturales y tecnológicos (que generan los mismos individuos, las organizaciones y las redes cooperantes con los que co-evolucionan), y a partir de ahí surge un proceso de evolución con el mejoramiento de las tecnologías y los procesos que paulatinamente darán lugar a nuevas estructuras organizacionales y las redes estratégicas que sean capaces de adaptarse al ambiente que prevalece.

En virtud de lo anterior, las organizaciones y las redes modifican sus procesos y estructuras en función de la evolución biológica, económica, sociocultural y tecnológica, de tal forma que los artefactos culturales y tecnológicos que fueron creados y modificados, a su vez nos modifican a nosotros, a las organizaciones y

a las redes. Como lo señalan Ayele y cols. (2010) y Berumen (2010), es habitual que en el universo tecnológico y cultural se presenten hechos innovadores de gran trascendencia que constituyen revoluciones y que ayudan a alcanzar metas y a alcanzar un nuevo nivel de orden, como ocurrió con las así llamadas revoluciones agrícolas, industrial y del conocimiento.

Generalmente los grupos tienden a formar sistemas y no a funcionar de manera aislada: están vinculados con otros grupos y sistemas, evolucionan en conjunto y utilizan los instrumentos o máquinas que la humanidad ha inventado. En este nivel se encuentran las poblaciones y las comunidades determinadas por la cultura y los desarrollos tecnológicos. Y es precisamente esa interacción entre los sistemas o grupos de esos subsistemas, junto con los instrumentos culturales o tecnológicos que ellos crean, lo que ha propiciado las denominadas grandes olas o transiciones, que de acuerdo con Kondratiev (1926 y 1928) cada ola termina cuando las tecnologías llegan a su límite y eventualmente se hace patente en una caída del crecimiento económico.

Otra forma de analizar la evolución en las organizaciones y las redes cooperantes es a partir de la metáfora de la complejidad y el caos, desarrollada por Burrell y Morgan (1979) y más tarde por Garud y Kumaraswamy (1993). La analogía entre los sistemas biológicos y los sociales ha sido retomada por diferentes autores de diversas disciplinas. Bajo este enfoque la selección natural no es solamente un proceso biológico, sino además es un proceso termodinámico, como lo señala la teoría del caos. La selección natural es una transición del caos al orden mediante pasos lentos y aleatorios de mutación, selección y supervivencia del más apto. En situaciones lejanas al equilibrio se pueden amplificar las fluctuaciones de las variables del sistema y llevar a desajustes, a partir de los cuales aparecen organizaciones y estructuras nuevas (o a una evolución cualitativa de la ya existente), como es el caso de las redes cooperantes. Incluso en sistemas de cambio lento pueden aparecer *saltos* y discontinuidades, seguidos de una reorganización estructural del sistema. En determinados puntos críticos o bifurcaciones, eventos muy pequeños pueden tener efectos macrosignificativos, en el sentido de que ellos deciden qué camino va a tomar el sistema, hecho que introduce un elemento

aleatorio y hace indeterminados a los procesos auto-organizativos en condiciones de ausencia de equilibrio.

En estos procesos se combinan la necesidad y el azar, lo que genera trayectorias históricas únicas e irreversibles y en las cuales el futuro, en lugar de estar dado, se crea a lo largo de un sendero evolutivo. De igual forma, muchos de estos sistemas llevan a la emergencia espontánea de macroestructuras a partir del comportamiento aparentemente incoordinado de sus partes componentes a nivel micro. Incluso en algunas circunstancias el equilibrio es sinónimo de desorden y caos, mientras que del *no equilibrio* surge, a través de procesos autoorganizativos, el orden. Para Prigogine (1997, pág. 150 y sigs.) la vinculación entre estas ideas con las ciencias sociales es evidente, porque para él la sociedad es un sistema no lineal, donde lo que hace cada individuo repercute y se amplifica por efecto de sus múltiples vínculos con el medio social.

Esta no linealidad ha crecido notoriamente como resultado de la intensificación de intercambios de todo tipo, propios de las sociedades posmodernas. En los análisis de los economistas de pensamiento schumpeteriano se enfatiza la necesidad del análisis micro, debido a que cualquier programa de investigación debe reposar en alguna teoría sobre el comportamiento de los individuos y sus interacciones (sobre este particular, véase Verspagen, 2002, y Foster, 2004). Tales microfundamentos se deben basar en la consideración explícita de procesos evolucionistas de aprendizaje y selección entre agentes heterogéneos que operan en ambientes no estacionarios y complejos. Estos nuevos microfundamentos parten de los siguientes hechos:

- Las creencias y convenciones individuales y colectivas son relevantes.
- En un contexto de información imperfecta es preciso que existan instituciones que generen un esquema de incentivos, evaluación de desempeños y flujos de información.
- Los comportamientos institucionalizados (p. ej., los gobernados por reglas que se aplican repetidamente a lo largo del tiempo) pueden tener un efecto estabilizador sobre las variables macro.
- Los intercambios económicos son imposibles sin normas preexistentes y operaciones de monitoreo.

- Las conductas de los individuos deben ser descritas a partir de rutinas no óptimas que solo cambian lentamente a lo largo del tiempo; estas rutinas operan en el mismo sentido que las instituciones, al contabilizar los comportamientos heterogéneos de los individuos.

- Como en su día lo estudiaron Nelson y Winter (1982), Winter (1987) y Teece (1998), todos ellos notables autores evolucionistas, las rutinas son el resultado de procesos de aprendizaje en los que se consolidan formas de respuesta casi automáticas y que incluyen grandes cantidades de conocimiento tácito. Al mismo tiempo, los individuos, al actuar en ambientes complejos y no estacionarios, deben realizar desarrollos creativos en base a sus propias rutinas.

Por consiguiente, Collison (2001) estudió que tanto el comportamiento individual como el colectivo se describen en términos de reglas de decisión *rutinizadas*, criterios de mayor nivel que gobiernan su adopción y, finalmente, procesos de aprendizaje que cambian las reglas (generalmente escritas) y las metarreglas (generalmente tácitas, como las convenciones). Pero no solo los procesos de aprendizaje son importantes, sino también los de *olvido*, ya que los hábitos adquiridos pueden bloquear la incorporación de nuevos conocimientos (véase Pentland, Haerem y Hillison, 2010). Parte de este proceso de olvido no solo se relaciona con la eliminación de conocimientos, sino también de conocimientos, habilidades, aptitudes y valores. El carácter interactivo, social y culturalmente enraizado de los procesos de aprendizaje, generalmente implican secuencias de intercambios de mensajes entre personas de diferentes empresas, departamentos, niveles jerárquicos e incluso entre personas provenientes de diversos ámbitos de la sociedad. El aprendizaje también se enmarca en una determinada infraestructura institucional (p. ej., el sistema educativo y las telecomunicaciones) y en esquemas específicos de *apropiabilidad* de sus retornos (p. ej., patentes, derechos de propiedad industrial e intelectual, marcas registradas, etc.). Puede ocurrir, entonces, que instituciones que en ciertos períodos han sido proclives a estimular la innovación, en un momento dado pueden dejar de hacerlo si las circunstancias cambian.

3. Razones estratégicas y razones operativas para la cooperación entre empresas multinacionales

En el sentido estricto del ámbito productivo, Isaksen (1998), Shoengen (2001), Bremen y cols. (2005), Karlsson (2007) y Berumen (2006 y 2009), entre otros, identificaron que las redes cooperantes pueden ser definidas como un agrupamiento o concentración de empresas en un espacio geográfico determinado y que tiene la finalidad de crear un sistema de producción local, nacional o incluso global. En la literatura especializada los expertos han denominado a las asociaciones entre agentes (generalmente empresas) con diversos nombres, como el de *distrito industrial* (creado por Alfred Marshall), *polo de desarrollo*, *encadenamientos productivos* y *redes de trabajo*. Marshall, en su *Industry and Trade* (Industria y Comercio, de 1919) concibió al distrito industrial como una evolución natural del mercado, caracterizado por un *ambiente* de información tácita compartida entre los miembros de una comunidad geográficamente identificable. Estas observaciones llevaron a las empresas a generar el concepto de *economías externas* y a reconocer que la presencia o ausencia de estas tenía una fuerte influencia sobre el éxito o fracaso de empresas y sectores industriales. El concepto de *Polo de desarrollo* fue creado con la intención de potenciar esas *economías externas* por medio de la intervención gubernamental y de ese modo atraer la inversión de empresas a determinados giros industriales ubicados en zonas geográficas específicas. Así, era tarea de los gobiernos el establecimiento del giro industrial inicial o base del polo, procurando que este presentara las características de un *monopolio natural* (p. ej., economías crecientes a escala estáticas) (2).

Dessy (2007) ha estudiado que la conformación de redes cooperantes permite a los agentes participantes una serie de ventajas que de forma aislada difícilmente se podrían alcanzar. Mediante la conformación de estas a los agentes les es posible lograr una mayor flexibilidad y obtener nuevos conocimientos e información respecto a las actividades que conforman la cadena de valor (ver Nadvi y Halder, 2005). En el cuadro 2 se muestran las razones estratégicas y operativas para conformar redes cooperantes.

En virtud de lo anteriormente señalado, las redes cooperantes consisten en: a) un grupo coordinado de EM que pertenecen al mismo o a diferentes sectores productivos; b) que desarrollan diferentes niveles de la cadena de producción o de servicios complementarios; y c), que en lo individual ostentan diferentes habilidades y/o conocimientos o que poseen una particular base de un mismo segmento de la demanda en un mercado específico, entre otros aspectos (3). La conformación de redes cooperantes comprende la consolidación de la información compartida entre los participantes, lo cual implica la necesidad de desarrollar códigos de lenguaje comunes y canales de comunicación que permitan el adecuado flujo de conocimiento. Los objetivos de la conformación de redes cooperantes son múltiples. Algunos de los principales son (Berumen, 2013):

- Concretar o consolidar las fuentes de oferta o demanda.
- Mayor flujo de transferencia de tecnología de una empresa a otra.
- Complementariedad tecnológica entre las empresas participantes.
- Economías de escala y alcance (en la producción a otros segmentos o sectores).
- Comercialización de productos.
- La especialización en habilidades concretas.
- Incrementar la flexibilidad y las fortalezas.
- Diversificar el riesgo.
- Potenciar las ventajas y los conocimientos.
- La reducción de costes.

Con posterioridad a la obtención de los objetivos, las redes cooperantes pueden sobrevivir si constantemente se plantean nuevos retos, o bien desaparecer (Cooke, 2001, y Brett y cols., 2008). Las redes cooperantes de las EM están constituidas por una estructura más o menos formal que rige a la organización eficiente de las actividades económicas, y que lo hace a través de la coordinación de los vínculos sistemáticos que se establecen entre las organizaciones participantes en las cadenas de producción. Este tipo de sistemas únicamente operan apropiadamente cuando están respaldadas por convenciones,

Cuadro 2

Razones para la conformación de redes cooperantes

Razones estratégicas	Razones operativas
1. Ahorro de tiempo en la obtención de ventajas competitivas. 2. Generación de sinergias directas y de sinergias diferidas (p. ej., si bien puede que no haya sinergia hoy, si se dan las condiciones puede que aparezca mañana). 3. Aprovechar las externalidades que aparecen en el entorno cooperativo, además de las ventajas objeto del acuerdo. 4. Acceso a nuevos mercados, tanto internacionales, nacionales, regionales y locales, sean del mismo o de diferente sector industrial, adelantándose a otros competidores y de forma menos costosa. 5. Control de una mayor parte de un mercado concreto. 6. Contrarrestar el efecto de un posible monopolio de oferta o demanda. 7. Disminuir la concurrencia para alcanzar una posición dominante. 8. Mantenimiento de la flexibilidad de la organización (p. ej., por no necesitar de una estructura pesada, de activos materiales o de personal), por utilizar una misma tecnología. 9. Posibilitar un mejor acceso a las fuentes de financiación. 10. Reconvertir un sector determinado, mediante la racionalización y modernización de las instalaciones productivas, adecuando las capacidades de producción y los precios. 11. Adoptar una medida de fuerza ante los poderes públicos. 12. Facilidad para conseguir bonificaciones, exenciones fiscales y subvenciones. 13. Equilibrio de resultados, cuando se asocian empresas a las que les afecta de forma diferente la evolución del ciclo económico. 14. Equilibrio de resultados, cuando se asocian empresas con productos en diferentes etapas del ciclo de vida. 15. Aprendizaje del proceso de cooperación orientado a: • Conocer sus problemas (p. ej., influencia de costes de transacción). • Descubrir posibles socios para cooperaciones futuras. • Prepararse para poder cooperar con organizaciones de objetivos más amplios. • Potenciar la creatividad.	1. De los resultados económico-financieros: • Compartir costes al compartir riesgos en las inversiones y en su financiación. • Traslado de gastos fijos a variables, rebajando el umbral de rentabilidad financiera o punto de equilibrio. • Incremento de la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera al disminuir las inversiones en activos y la financiación con recursos propios. • Reducir el período de maduración, disminuyendo consecuentemente el circulante e incrementando la liquidez. 2. Adquirir las habilidades y conocimientos del socio (<i>partner</i>) en cualquier actividad de la cadena de valor, consiguiendo economías de acceso al conocimiento de una forma rápida, alcanzando un grado de investigación adecuado u otras ventajas a lo largo de la cadena. 3. Lograr economías de escala y de experiencia por el incremento de la producción-comercialización de los agentes participantes, bien sea a través de la especialización (acuerdos verticales) o por ser conjunta (acuerdos horizontales). 4. Consecución de economías de alcance, al compartir algún tipo de recursos, ahorrando inversiones. 5. Mejorar las condiciones respecto a los competidores, clientes o proveedores al haber aumentado el poder de mercado. 6. Fiabilidad en el suministro de <i>inputs</i> y a precios más reducidos. 7. Aseguramiento de la calidad de los <i>inputs</i>. 8. Reducción de los volúmenes de existencias. 9. Control sobre la distribución del producto final. 10. Crear una infraestructura de distribución.

Fuente: Elaboración propia a partir de Dessy (2007) y Falck y cols. (2008).

Cuadro 3**Condiciones ambientales para la conformación de redes cooperantes entre las EM**

	Alto potencial para la concreción de redes cooperantes	Bajo potencial para la concreción de redes cooperantes
A nivel metaeconómico	• Cultura cooperativa. • Aprendizaje interactivo. • Asociación por consenso.	• Cultura individualista y competitiva. • Instituciones proclives al disenso.
A nivel macroeconómico	• Autonomía para el ejercicio y gasto de los recursos económicos. • Instituciones privadas a nivel local y en los aspectos financieros. • Influencia local en la aplicación y seguimiento de las políticas de la infraestructura. • Estrategias locales entre las industrias y las universidades.	• Centralización en el ejercicio y gasto de los recursos económicos. • Organizaciones financieras a nivel nacional. • Una limitada influencia local de las políticas de infraestructura. • Pobres o nulas políticas de innovación.
A nivel microeconómico	• Relaciones laborales armoniosas. • Trabajo dirigido y coordinado. • Exteriorizan los problemas. • I+D+i interactiva y dispuesta a ser compartida.	• Relaciones laborales que tienden al disenso y a la confrontación. • Competencias individuales y con resistencia a compartirlas. • Interiorizan los problemas. • I+D+i privativa y no dispuesta a ser compartida.
A nivel de la política organizacional	• Incluyente. • Monitoreo. • Consultante.	• Excluyente. • Reactiva. • Imperativa. • Jerárquica.

Fuente: Elaboración propia a partir de De Propri y Driffeld (2006).

hábitos y reglas no escritas. En el cuadro 3 se exponen las condiciones ambientales que favorecen o determinan la formación de redes cooperantes entre las EM.

La coordinación de esfuerzos en inversión, y particularmente en la I+D frecuentemente requiere de un constante e intenso contacto entre las EM. Hay un proceso de coevolución entre las características de los regímenes tecnológicos y las estrategias tecnológicas adoptadas por las EM. Hay tres características de los regímenes tecnológicos que pueden impactar negativamente en el desarrollo de redes cooperantes: a) la falta de acumulación de conocimiento tecnológico que aporta cada EM; b) las condiciones adecuadas para la generación y asimilación de las innovaciones; y c), las características del conocimiento relevante que deben ser aprovechadas para generar innovaciones. Asimismo, las redes cooperantes pueden ser clasificadas

de acuerdo a la complejidad de los sistemas tecnológicos en los términos de: a) la arquitectura de productos y de la interconectividad de las actividades de producción; y b), en la complejidad de los regímenes tecnológicos, en los términos de la diversidad del conocimiento y de las competencias y habilidades necesarias. El adecuado uso de ambos criterios permite crear cuatro tipos diferentes de redes cooperantes entre las EM:

- Tradicionales, basadas en la subcontratación.
- De trabajo, basadas en el ensamblaje modular.
- Basadas en el desarrollo de productos complejos.
- Basadas en la I+D, adopción y asimilación de la tecnología.

En el cuadro 4 se muestran sus principales características de acuerdo a su tipología.

Cuadro 4

Características de las redes cooperantes entre las EM

	Redes tradicionales, basadas en la subcontratación	Redes basadas en el ensamblaje modular	Redes basadas en el desarrollo de productos complejos	Redes basadas en la I+D, adopción y asimilación de la tecnología
Principales características	• Especialización funcional de los insumos en los diversos niveles del proceso de producción. • La fuente principal del progreso tecnológico proviene de fuera de la red.	• Acuerdos de subcontratación para el ambiente de producción en masa. • Jerarquía compleja de los componentes y de los subsistemas. • Intercambio jerárquico de la información. • Componentes críticos de la innovación. • Ganancias competitivas que obedecen a la reducción de costes en los componentes. • Economías de escala. • Desarrollo tecnológico de productos basado en un incremento modular.	• Organizada en base a un proyecto específico. • Producción de alto valor (p. ej., ingeniería intensiva), y los productos orientados al cliente. • Sufren de pequeños problemas constantemente. • Competitividad basada en un alto rendimiento en la solución de demandas específicas para clientes con necesidades sofisticadas. • Usuarios que se implican en el desarrollo. • Innovación basada en relaciones complejas entre los sistemas semiautónomos. • Integración en diversas bases de conocimiento. • Reducción de costes y tiempo a través de la implantación de procesos de ingeniería paralelos	• Desarrollo de productos basados en nuevas tecnologías. • Integración basada en conocimientos complejos. • Destacada importancia y financiación de la I+D. • Baja complejidad de las actividades de producción. • Ganancia basada en la integración de habilidades complementarias. • Alta horizontalidad y baja verticalidad en el intercambio de información. • Las propiedades del producto están definidas por una base de interacciones recíprocas y de mecanismos de aprendizaje entre productores, proveedores y clientes.
Flujo de los materiales	• Coordinación promovida por los vendedores a través para la creación de nuevos diseños. • Coordinación promovida por las empresas implicadas al final de la cadena de producción.	• Adopción de protocolos basados en los principios del <i>just in time</i> (entrega a tiempo). • Proyectos orientados al codesarrollo de nuevos componentes y subsistemas entre los ensambladores y los proveedores.	• Técnicas específicas para la gestión de proyectos. • Uso intensivo en la coordinación de mecanismos no basados en el mercado, sino en acuerdos de cooperación <i>ex-ante</i>. • Técnicas de negociación entre los niveles de diseño, desarrollo y manufactura.	

Cuadro 4 (continuación)**Características de las redes cooperantes entre las EM**

	Redes tradicionales, basadas en la subcontratación	Redes basadas en el ensamblaje modular	Redes basadas en el desarrollo de productos complejos	Redes basadas en la I+D, adopción y asimilación de la tecnología
Flujos de información	• No hay intercambio sistemático de la información sobre las mejoras y calidad de los componentes. • Los flujos de la información tienden a asumir que esta siempre viene de los vendedores y de las empresas que se dedican al ensamblaje.	• El flujo de la información asume un carácter bidireccional. • Uso intensivo de la informática (en especial en el ámbito de las telecomunicaciones). • Desarrollo de códigos específicos de comunicación.	• Los usuarios se implican intensivamente en el interés de definir sus necesidades y de optimizar el producto. • Intenso intercambio de información sobre las propiedades de los subsistemas. • Flujo de la información a través bidireccional y tendiente a integrar recursos intangibles. • Asistencia técnica entre usuarios y entre los sistemas integrados.	• Usualmente son complejos e implica una retroalimentación entre los participantes y niveles de la I+D. • El flujo se basa en las relaciones interpersonales e intergrupales, a través de dicha transmisión se puede generar conocimiento tácito.
Complejidad tecnológica	• Baja complejidad. • Simplicidad en la base de conocimientos. • Altos márgenes de tolerancia en términos de los procedimientos productivos y de los niveles de calidad.	• Alto nivel, altos volúmenes, alta variedad y alta complejidad técnica. • Diseños complejos basados en mecanismos lineares de vinculación. • Arquitectura modular que permite diferentes combinaciones de los componentes y de subensamblaje con la utilización de plataformas similares	• Altos niveles de complejidad. • Extremo e intensivo en ingeniería. • Arquitectura no lineal. • Bajos márgenes de tolerancia.	• Relativamente baja. • Productos con un alto valor pero de un bajo volumen. • Sustentada en intensivos esfuerzos de I+D.

Cuadro 4 (continuación)**Características de las redes cooperantes entre las EM**

	Redes tradicionales, basadas en la subcontratación	Redes basadas en el ensamblaje modular	Redes basadas en el desarrollo de productos complejos	Redes basadas en la I+D, adopción y asimilación de la tecnología
Aprendizaje interactivo	• Esfuerzo de las competencias que permiten una mejora de los productos y los componentes. • Difusión de mayores estándares de sofisticación técnica y de controles y procedimientos más rigurosos.	• Mejoras continuas de los componentes existentes. • Desarrollo de nuevos componentes y subsistemas para ser incorporados en la estructura existente. • Desarrollo de nuevas variedades de productos basadas en la misma estructura. • Redefiniciones periódicas y adaptaciones de la estructura a las nuevas necesidades.	• Adaptación de productos de acuerdo a las necesidades de los compradores. • Reforzamiento de las competencias de los sistemas integrados. • La consolidación de los mercados no debe basarse en complejas transacciones.	• División del trabajo en términos de esfuerzos innovadores. • Conexiones más estrechas entre la tecnología de base y los usuarios finales de las empresas. • En términos de la apropiabilidad. • Definición de códigos de lenguaje entre los diferentes campos cognitivos del conocimiento.
Esfuerzos orientados a la generación de innovaciones	• No sistémicos. • Innovación incremental. • Centralización de las actividades de diseño en las empresas ensambladoras o en los vendedores.	• Innovaciones programadas. • Componentes hechos por proveedores en coordinación con los ensambladores.	• Interfaces complejas entre proveedores y usuarios. • Compatibilizar el <i>marketing</i> con los atributos técnicos orientados a diversos componentes. • Cambios en las formas de los componentes y subsistemas de modo que formen una arquitectura homogénea del producto. • Rutinas innovadoras orientadas a lograr acuerdos <i>ex-ante</i>.	• Interdisciplinariedad de los procesos de I+D en base a fuertes interconexiones entre los tecnólogos y las infraestructuras científicas.

Cuadro 4 (continuación)**Características de las redes cooperantes entre las EM**

	Redes tradicionales, basadas en la subcontratación	Redes basadas en el ensamblaje modular	Redes basadas en el desarrollo de productos complejos	Redes basadas en la I+D, adopción y asimilación de la tecnología
Gobernabilidad	Estructuras dispersas con un bajo nivel de jerarquización que abarque todo el sistema integralmente.	- Basado en un rol central, optimizado por un equipo de expertos en los temas de las redes. - Jerarquización de los proveedores del subsistema y de los componentes de acuerdo con el manejo técnico y con la intensidad de la interacción con los líderes de los ensambladores.	- Sistema integrador y de sus proveedores. - Estructura de gobierno relativamente flexible basada en proyectos específicos. - Jerarquización de acuerdo a los subsistemas y sus componentes.	- Basado en la definición de tareas de acuerdo a los requerimientos orientados a las diferentes etapas del proceso de I+D. - Coordinación de las relaciones interredes para que fluyan en tres vías: i) inducción a los usuarios; ii) la tecnología basada en acuerdos entre empresas; o iii), consolidación a partir de un acuerdo previo. - Alta certidumbre. - La compenetración entre los propietarios de los derechos tecnológicos y los usuarios finales permite mantener incentivos y relaciones basadas en la cooperación.

Fuente: Elaboración propia a partir de De Propriis y Driffield (2006).

Sin importar el grado de integración entre los agentes y la complejidad tecnológica de las redes cooperantes, las EM necesitan el apoyo de los sectores productivos. En el cuadro 5 se muestra una clasificación tecnológica en base a las actividades económicas de las EM.

4. Conclusión

En virtud de la información anteriormente mostrada es posible concluir que la conformación de redes cooperantes es una expresión de la colaboración entre

empresas. Así, la conformación de estas redes permite a las EM una serie de ventajas que de forma aislada difícilmente se podrían alcanzar. Por último, mediante la conformación de EM cooperativas es posible lograr una mayor flexibilidad y la eventualidad para obtener nuevos conocimientos respecto a las actividades que conforman la cadena de valor. En el actual escenario de competitividad mundial, ambas cuestiones serán cada vez más definitivas, tanto para la supervivencia como para el fortalecimiento de las empresas multinacionales en los mercados emergentes.

Cuadro 5**Clasificación tecnológica de las EM en base a sus actividades económicas**

	Intensivas en el uso de recursos naturales	Abastecedores predominantes de la oferta	Escala intensiva	Información intensiva	Especializadas en la oferta	Conocimiento intensivo
Sector industrial	Agricultura. Minería. Pesca.	Construcción. Venta al menudeo. Manufactura de ropa y textiles.	Automoción y sus componentes. Manufactura del acero. Ingeniería civil.	Finanzas. Publicidad. Servicios de transportación.	Fabricación de maquinaria pesada. Creación de <i>software</i> .	Micro- electrónica y nano- tecnología, química y farmacéutica, aeronáutica y aeroespacial. Creación de nuevos materiales. Biotecnología.
Tamaño de la empresa	Variable.	Pequeña.	Grande.	Grande.	Pequeña.	Grande.
Tipo de usuarios	Sensible a los precios.	Sensible a los precios.	Mezcla. de precios.	Mezcla.	Mejoradora de precios	Mezcla
Principal centro de actividades tecnológicas	Reductora de costes.	Reductora de precios.	Mezcla.	Mezcla.	Mejoradora de productos.	Mezcla.
Principales fuentes de acumulación tecnológica	Abastecedora. Aprende de la producción. Proveedora de servicios.	Abastecedora. Aprende de la producción. Proveedora de servicios.	Aprende de la producción	Sistemas corporativos de <i>software</i> y de la ingeniería. Equipamiento de <i>software</i> . Ingeniería y diseño.	Diseño y desarrollo. Usuarios especializados.	I+D de forma cooperativa. Investigación básica Orientada a la producción.
Principal forma de gestión de la acumulación tecnológica	Orientada al proceso tecnológico y al equipamiento constante.	Orientada al proceso tecnológico y al equipamiento constante.	Orientada al proceso tecnológico y al constante equipamiento.	Orientada al proceso tecnológico y al <i>software</i> .	Mejoradora de productos.	Orientada al desarrollo tecnológico de productos.
Principales canales de imitación y transferencia de tecnología	Compradora de equipo y de servicios relacionados.	Compradora de equipo y de servicios relacionados.	Compradora de equipo, de licencias de <i>know-how</i> y de entrena- miento relacionado.	Compradora de equipo y de <i>software</i> .	Aprende de las experiencias de los usuarios más avanzados.	I+D y está permanente- mente vinculada con ingenieros y científicos.

Cuadro 5 (continuación)**Clasificación tecnológica de las EM en base a sus actividades económicas**

	Intensivas en el uso de recursos naturales	Abastecedores predominantes de la oferta	Escala intensiva	Información intensiva	Especializadas en la oferta	Conocimiento intensivo
Principales métodos de protección contra la piratería	Ninguno	No de tipo técnico, tales como <i>marketing</i> y registro de derechos de propiedad.	Secreto en el proceso. Diseño y operación de <i>know-how</i>	Derechos de propiedad. Diseño y operación de <i>know-how</i>	Diseño de <i>know-how</i> . Patentes y marcas. Conocimiento de las características de los usuarios.	I+D y <i>know-how</i> . Patentes y marcas. Diseño y operación de <i>know-how</i> .
Principales habilidades estratégicas de gestión	El uso de tecnología es incorporado en todos los rubros para el fortalecimiento de la ventaja competitiva.	El uso de tecnología está orientado para buscar y consolidar otras fuentes de ventaja competitiva.	Integración incremental de nueva tecnología en sistemas complejos. Mejoramiento y difusión de mejores prácticas. Explotación de los procesos que permiten ventajas tecnológicas.	Diseño y operación de sistemas complejos de información. Desarrollo de productos relacionados.	Monitoreo de las necesidades de los usuarios avanzados. Incorporación de última tecnología a los productos.	Desarrollo de productos. Explotación del conocimiento generado por la ciencia básica. Reconfiguración de las responsabilidades de cada división

Fuente: Elaboración propia a partir de Bell y Pavitt (1997).

NOTAS

- (1) Por ejemplo, hay simetría cuando se tiene una hoja en blanco, pero no hay información; pero cuando la simetría se rompe, es decir, cuando se escribe en esa hoja en blanco, entonces se establece un incremento de la organización y de la información.
- (2) Como lo señalan Ionita, Ursacescu y Burlacu (2009), los abusos cometidos en el uso del concepto de Polo de desarrollo, originalmente creado por Hansen (1963), y los frecuentes fracasos derivados de estos excesos, en la década de los setenta llevaron a un extremo igualmente peligroso a considerar que: i) cualquier resultado de la libre operación del mercado es óptimo; ii) las empresas son competitivas por sí solas; y iii), que las economías externas (de aglomeración y de concentración) no existen o, de existir, su efecto es marginal o insignificante. Algunas de las principales lecciones de la variada interpretación del concepto han sido:
 - Los excesos en la aplicación de una medida conllevan a una reacción igualmente poderosa en sentido contrario.

- La *sobre-reacción* provoca la pérdida de conocimientos adquiridos, frecuentemente no recuperables. Esta pérdida de conocimiento puede conducir a cometer excesos igualmente graves pero de signo contrario, con lo cual, se cierra el ciclo.
- (3) Fuera del ámbito de competencia de las EM, también habría que considerar a las que desempeñan labores diversas al ámbito empresarial, como el sector gubernamental o de la generación de conocimientos, como las universidades y los centros de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, B. (1982), «Some Stochastic Processes of Interdependent Demand and Technological Difusion of an Innovation Exhibiting Externalities among Adopters», *International Economic Review*, 23:595-607.
- Atallah, G. (2005), «Partner Selection in R&D Cooperation», *CIRANO Working Papers* 2005s-24, CIRANO.

- Ayele, G.; Moorman, L.; Wamisho, K. y Zhang, X. (2010), «Infrastructure and cluster development», *IFPRI Discussion Papers 980*, International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- Bala, V. y Goyal, S. (1998), «Learning from Neighbours», *Review of Economic Studies*, 65:595-621.
- Bala, V. y Goyal, S. (2001), «Conformism and Diversity under Social Learning», *Economic Theory*, 17:101-120.
- Bell, M. y Pavitt, K. (1997), «Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrast between Developed and Developing Countries», en Archibugi, D. y Michie, J., *Technology and Globalisation in Economic Performance*, Cambridge University Press, RU.
- Berumen, S. A. (2006), *Competitividad y desarrollo local*, Esic Business School, Madrid.
- Berumen, S. A. (2007), «El legado de Schumpeter al estudio de la administración de empresas», *Cuadernos de Difusión*, 12(22):9-22.
- Berumen, S. A. (2009), *Competitividad e innovación*, Editorial Trillas, México.
- Berumen, S. A. (2010), *Economía de la empresa innovadora*, ESAN Business School, Lima, Perú.
- Berumen, S. A. (2013), *El valor estratégico de la innovación*, Editorial Trillas, México.
- Berumen, S. A. y Epitalon, G. (2009), «Una contribución schumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de recursos humanos», *Contaduría y Administración*, 228:129-149.
- Bremen, S. y cols. (2005), *Cooperation and Industrial Districts. An Interdisciplinary Review*, Sandusky's Colossus, Little Rock.
- Brett Anitra, G.; McDougall, P. P. y Audretsch, D.B. (2008), «Knowledge Spillovers and the New Venture Performance: An Empirical Examination», *Journal of Business Venturing*, Elsevier, 23(4):405-422, julio.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, Londres.
- Collison, S. C. (2001), «Developing and Deploying Knowledge for Innovation: British and Japanese Corporations Compared», *International Journal of Innovation Management*, 5(1):73-103.
- Cooke, P. (2001), «Regional Innovation Systems and the Knowledge Economy», *Industrial and Corporate Change*, 10(4):945-975.
- De Propriis, L. y Driffeld, N. (2006), «The Importance of Cooperation for Spillovers from Foreign Direct Investment and Technology Sourcing», *Cambridge Journal of Economics*, Oxford University Press, 30(2):277-291, marzo.
- Dessy, I. (2007), «Strengthening Cooperation Building in Developing Country Alongside the Triple hélix-A Case Study of the Java Region», *MPRA Paper 5851*, University Library of Munich, Germany, revised 18 septiembre 2007.
- Ellison, G. y Fudenberg, D. (1993), «Rules of Thumb for social learning», *Journal of Political Economy*, 101:612-644.
- Falck, O.; Heblich, S. y Kipar, S. (2008), «The Extension of Cooperation: Differences-in-Difference Evidence from the Bavarian State Wide Cooperation Policy», *Jena Economic Research Papers in Economics*, Friedrich-Schiller-University Jena, Max-Planck —Institute of Economics, Thueringer Universitaets— und Landesbibliothek.
- Foster, J. (2004), «From Simplistic to Complex Systems in Economics», *Discussion Papers Series 335, School of Economics*, University of Queensland, Australia.
- Franco, Ch. y Gussoni, M. (2010), *Firms' R&D cooperation strategies: the partner choice*, University of Pisa, Pisa, Italia.
- Freeman, C. y Soete, L. (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, The MIT Press, Boston Mass.
- Garud, R. y Kumaraswamy, A. (1993), «Changing Competitive Dynamics in Network Industries: an Exploration of Sun Microsystems' Open Systems Strategy», *Strategic Management Journal*, vol.14:351-369.
- Goyal, S. (2003), «Learning in Networks: a Survey», *Working paper series*. Amsterdam: University of Essex and Tinbergen Institute.
- Hansen, N. M (1963), Development Pole Theory in a Regional Context, *Kyklos*, vol. XX, fasc. 3.
- Ionita, F., Ursacescu, M. y Burlacu, S. (2009), «Public Services as Poles of Regional Competitiveness in Sustainable Development», *Review of International Comparative Management*, Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucares, Rumanía, 10(3):552-565.
- Isaksen (1998), *Rationalisation as Development Strategies in a Global Economy*, Step Group, Oslo.
- Karlsson, C. (2007), «Functional Regions and Cooperation Policies», *Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation 84*, Royal Institute of Technology, CESIS - Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.
- Kondratiev, N. D. (1926), «The Long Waves in Economic Life», *Archiv fur Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. Versión digital en inglés: <http://cepa.newschool.edu/het/index.htm>
- Kondratiev, N. D. (1928), *The Long Wave Cycle*, Versión digital en inglés: <http://cepa.newschool.edu/het/index.htm>
- Lazonick, W. y West, J. (1988), «Organizational Integration and Competitive Advantage: explaining strategy and performance in American Industry», en Dosi, G.; Teece, D. y Chytry, J. *Technology, Organization and Competitiveness*, Oxford University Press, RU.
- Marinucci, M. (2012), «A primer on R&D cooperation among firms», *Questioni di Economia e Finanza*, 130, Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area.
- Marshall, A. (1919), *Industry and Trade: a Study of Industrial Technique and Business Organization and their Influences on the Conditions of Various Classes and Nations*, MacMillan, Londres.
- Nadvi, K. y Halder, G. (2005), «Local cooperation in global value chains», *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(5):339-363.
- Nelson, R. y Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Boston.
- Pentland, B. T.; Haerem, T. y Hillison, D. (2010), «Comparing Organizational Routines as Recurrent Patterns of Action», *Organization Studies*, 31(7):917-940.
- Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, Nueva York.
- Prigogine, I. (1997), *Las leyes del caos*, Crítica, Barcelona.

Sabine, Z. (2003), *Cooperation and other Organizational Industrial Models*, Karakorum Press Club, Johannesburg.

Shoengen, P. (2001), *Cooperation: a Taxonomical Classification*, Dordmund & Stanley Editors, Dublín.

Teece, D. J. (1998), «Research Directions for Knowledge Management», *California Management Review*, 40(3):289-294.

Verspagen, B. (2002), *Evolutionary Macroeconomics: A synthesis between neo-Schumpeterian and post-Keynesian lines of thought*, Maastricht University, Maastricht.

Winter, S. (1987), «Knowledge and Competence as Strategic Assets», en Teece, D. J. (ed.), *The Competitive Challenge*, Harper and Row, Nueva York.

Si busca
un economista,
aquí
lo encontrará

La Bolsa de Trabajo
del Colegio de Economistas
de Madrid,
está en condiciones
de proporcionarle el economista
que mejor se adapte
a sus necesidades específicas.
Póngase en contacto
con nosotros y lo comprobará.



Flora, 1. 28013 Madrid.
Teléfono: 91 559 46 02 Fax: 91 559 29 16
E-mail: cem@cemad.es

INTERNACIONALIZACIÓN Y COMERCIO DE MERCANCÍAS: VESTIGIOS DE UNA DÉCADA

Sara Barcenilla Visús

Universidad de Zaragoza

RESUMEN

En este trabajo se efectúa una breve revisión de las aportaciones más recientes de corte microeconómico relativas a los vínculos existentes entre los modos de internacionalización de las empresas y el comercio internacional. Tras ofrecer un panorama de la evolución del comercio en la última década, se desciende al ámbito microeconómico para analizar desde el punto de vista teórico y empírico las principales aportaciones relativas a los rasgos distintivos de la empresa exportadora y a los diferentes modos de globalización de la producción. Se comprueba que en el entorno europeo, la actividad internacional de las empresas la llevan a cabo un reducido número de estas con una actividad muy superior al de otras empresas no exportadoras. En relación a la obtención de bienes intermedios, la mayoría de las empresas opta por la importación, pues formas más complejas de internacionalización como la integración vertical o el *outsourcing* internacional requieren niveles de productividad superiores. En cualquier caso, la mayoría las empresas que eligen esta última vía, reimportan buena parte de su producción generando comercio ya sea en condiciones de plena competencia o en forma de comercio intraempresa.

PALABRAS CLAVE

Internacionalización,
Comercio,
Deslocalización de la producción.

1. El contexto

El comercio internacional se desenvuelve en los últimos años entre dos fenómenos: la globalización y la crisis económica. Los dos presentan rasgos peculiares frente a situaciones similares pretéritas, planteando un escenario competitivo, con nuevos y complicados retos a las empresas y países que quieran participar en él.

La actual oleada globalizadora, cuyo origen situamos a final de los ochenta, se distingue al menos por dos rasgos de la inmediatamente anterior (1). De una parte, la reducción de costes de comunicación y transmisión ha permitido ampliar la deslocalización de la producción e iniciar la de los servicios o tareas administrativas en la que se ha denominado la *segunda fragmentación* (*the second unbundling*). Por otra parte, los países del Sur aprovechan la posibilidad de insertarse en las redes de producción internacionales sin tener que emplear décadas invirtiendo en la generación autónoma del tejido industrial, lo que produce una imparable ascensión de los emergentes asociada a una caída de las cuotas del G7 en renta y comercio.

Como consecuencia de todo ello, el mundo presenta un cambio estructural, probablemente el mayor en los últimos cien años, en el que las tendencias se invierten y la brechas de renta se estrechan en un escenario mundial con un Norte que se desindustrializa y un Sur que avanza en la dirección contraria.

En paralelo a dicha transformación el comercio internacional experimenta una revolución. Lejos de concretarse en un nítido intercambio de bienes finales, aparecen nuevas formas de comercio, centradas en el flujo de productos intermedios que traspasan las fronteras mundiales una y otra vez como parte de las llamadas *cadena de valor*. Así, el comercio del siglo XXI se dibuja en palabras de Baldwin (2012) como una compleja *matriz de flujos fronterizos que incluyen bienes, inversiones, tecnologías, servicios, técnicos, directivos y capital en lo que podría denominarse el nexo comercio-inversión-servicios*. Las implicaciones de estos cambios en materia de política económica son enormes: las redes internacionales de producción requieren todos estos flujos para operar con fluidez, de modo que las barre-

Cuadro 1**Exportaciones de mercancías por regiones y determinadas economías (2001-2011)**

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valores		Porcentajes	
	2001	2011	2001	2011
América del Norte	1.147	2.282	18,5	12,5
América del Sur y Central	190	750	3,1	4,1
Europa	2.655	6.612	42,9	36,2
CEI	144	788	2,3	4,3
África	138	594	2,2	3,3
Oriente Medio	239	1.250	3,9	6,9
Asia	1.674	5.976	27,0	32,7
TOTAL	6.191	18.255		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las *Estadísticas de Comercio* de la OMC (2012).

ras que se erijan frente a uno de ellos, serán barreras para todos.

Los cuadros 1 y 2 concretan algunos rasgos del comercio internacional de mercancías en la pasada década. En términos reales, las exportaciones mundiales de mercancías crecieron a una tasa media anual del 4,7% una cifra muy superior a la observada en el PIB, de un 2,4%, en el mismo período.

La participación de las regiones en las exportaciones mundiales de mercancías ahondó en la tendencia ya observada desde que, en 1993, las economías desarrolladas alcanzaran su máximo histórico en la participación del comercio mundial: un 70%. Tal y como reflejan los cuadros 1 y 2 dicha tendencia se concreta en una progresiva caída en la participación de los países desarrollados, los cuales, a la altura de 2011, representan en torno al 50% del comercio mundial. En paralelo se produce el surgimiento de China, la recuperación de la Comunidad de Estados Independientes (CEI) y, en años más recientes, la incorporación de África, América Central y del Sur y Oriente Medio como exportadores de minerales y productos primarios. La escalada China se concreta en un incremento en su participación en el

comercio mundial desde el 4,1% del año 2001 hasta convertirse —a partir de 2009— en el principal exportador mundial con una cuota actual superior al 10%.

En este contexto, la crisis azotó muy especialmente al comercio mundial de mercancías, provocando una caída del 12% de las exportaciones en términos reales en 2009, muy superior a la observada en el PIB, del 2,4%. Todavía más llamativa es la espectacular caída en la ratio exportaciones/PIB: un 30% en el bienio 2008-2009. Tras este lapsus, la recuperación del comercio fue aún más intensa —crece un 14% en 2010— y se modera con un crecimiento del 5% en 2011.

Estas cifras han generado un intenso debate en torno a sus causas. El consenso es claro en la existencia de un *shock* de demanda que colapsó las redes de producción y comercio y se vio intensificado por la congelación del crédito bancario y los *lapsus* proteccionistas observados en diversos países (2).

Ahora bien, la impactante y desproporcionada magnitud con que el comercio reacciona ante la crisis cuando se compara con el PIB exige explicaciones adicionales. Baldwin (2009) reconoce al menos dos: un efecto *composición* que se concreta en que la caída en la demanda

Cuadro 2**Principales exportadores de mercancías del mundo (2001-2011)**

(Miles de millones de dólares y porcentajes)

	Valor	Porcentaje		Valor	Porcentaje
	2001			2011	
	Valor	Porcentaje		Valor	Porcentaje
Estados Unidos	729	11,8	China	1.898	10,4
Alemania	571	9,2	Estados Unidos	1.480	8,1
Japón	403	6,5	Alemania	1.472	8,1
Francia	323	5,2	Japón	823	4,5
Reino Unido	272	4,4	Países Bajos	661	3,6
China	266	4,3	Francia	596	3,3
Canadá	259	4,2	Corea, República	555	3,0
Italia	244	3,9	Italia	523	2,9
Países Bajos	230	3,7	Rusia, Federación de	522	2,9
Hong-Kong	191	3,1	Bélgica	477	2,6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las *Estadísticas de Comercio* de la OMC (2012).

afectó más a bienes de consumo duradero y de inversión (y a la de todos los *inputs* intermedios que se requieren para su elaboración), cuya participación en el PIB es muy inferior a su participación en las redes de comercio internacionales; y un efecto *sincronización* provocado por la capacidad de las cadenas de producción internacionales, para transmitir de forma instantánea esas vacilaciones en el consumo y convertirlas en menor producción.

Desde el punto de vista contable, de nuevo aparecen como factores explicativos la existencia de las cadenas de valor y la especialización vertical. Dado que los componentes de los productos se elaboran en distintas partes del mundo y traspasan las fronteras una y otra vez hasta llegar al ensamblaje final, cualquier leve incremento (decremento) del valor final de un bien, va acompañado de un crecimiento (reducción) muy superior del valor del comercio de sus *inputs* intermedios. Adicionalmente, puesto que las exportaciones de *inputs* intermedios se valoran tradicionalmente en

términos brutos cada vez que traspasan una frontera, mientras que el PIB se valora en términos de valor añadido en cada país, la ratio entre ambas magnitudes crece (o decrece) en mayor medida que el PIB (3).

En definitiva, tanto la estructura como la coyuntura del comercio internacional en la pasada década se han visto condicionadas por la internacionalización de la producción. En este marco el papel de la empresa, sus modos de internacionalización y sus características específicas han sido objeto de una abundante literatura —teórica y empírica— que crece exponencialmente en los últimos años, a la par que lo hacen los datos disponibles a nivel de empresa. Por ello en lo que sigue realizaremos una presentación, necesariamente selectiva, de ciertos tópicos de esta literatura: cuáles son las fuerzas que, en este contexto, impulsan a una empresa a internacionalizar sus actividades a través de la exportación y cuáles son los rasgos que muestra la empresa exportadora frente a las que no lo son.

2. Heterogeneidad empresarial y comercio. Apuntes teóricos

La fragmentación internacional de procesos productivos en países y empresas, ha provocado un cambio radical en la investigación del comercio internacional. Con frecuencia se cita el trabajo de Melitz (2003) como el punto de partida para el desarrollo de la denominada *Novísima teoría del comercio internacional*. En este nuevo esquema teórico, es la empresa y su producto, en lugar de los sectores y países, el verdadero protagonista de un proceso de globalización en el que la heterogeneidad empresarial tiene un papel clave en los resultados agregados. La clave del modelo reside en la idea de que dicha heterogeneidad no es aleatoria sino que sigue patrones de comportamiento regulares que permiten caracterizar los distintos modos de internacionalización de las empresas. En el caso exportador que nos ocupa, se presume que la empresa exportadora será superior en diversos aspectos frente a la no exportadora, siendo especialmente los diferenciales en productividad los que permiten caracterizar su estrategia.

La apertura comercial plantea dos nuevos retos en el mundo empresarial. Por una parte, la reducción de costes del comercio hace accesibles los mercados domésticos a los productores foráneos, lo que provoca una caída en los beneficios de las empresas ya instaladas con independencia de cuál fuera su productividad. Por otra parte, solo las empresas nacionales capaces de hacer frente a los costes adicionales que conlleva el comercio —transporte, distribución, *marketing*, personal cualificado, etc.— tendrán acceso a mercados extranjeros, lo que les reportará beneficios adicionales.

Como resultado de todo ello, pueden distinguirse tres grupos de empresas entre las que operaban inicialmente en el mercado nacional: aquellas —las menos productivas— que pierden en los mercados domésticos sin ganar en los foráneos se verán obligadas a salir del mercado; otras —las más productivas— que son capaces de compensar la pérdida de beneficios en los mercados nacionales con las ganancias de los nuevos mercados foráneos sobrevivirán y expandirán sus cuotas; finalmente, las empresas con productividad intermedia también sobrevivirán, pero como no son capaces de acceder a los nuevos mercados, se verán obligadas

a operar en los mercados nacionales en los que han perdido cuota. La causalidad fluye, por tanto, desde la mayor productividad hacia el estatus exportador, lo que implica la expulsión de las empresas menos eficientes (efecto selección) y la asignación de las cuotas comerciales hacia los productores más eficientes (efecto reasignación), elevando así la productividad media (4).

Aunque el grueso de la literatura se ha centrado en el estudio de la empresa exportadora lo cierto es que, como señalan Bernard y cols. (2007) las empresas más productivas tienden a ser también más importadoras que las empresas menos productivas: la producción requiere de *inputs* intermedios que en el mundo actual con frecuencia no se adquieren en el mercado doméstico, sino que se importan del resto del mundo.

Por ello, de las innumerables extensiones que ha tenido el modelo de Melitz (2003), aquí interesan especialmente aquellas que se centran en valorar en qué medida las características empresariales impulsan a la obtención de los *inputs* intermedios a través del comercio en lugar de optar por el abastecimiento nacional, ya sea dentro de la propia empresa o fuera de ella. A la hora de diseñar su estrategia de internacionalización una de las decisiones clave que debe tomar la empresa se refiere al control que quiere ejercer sobre los procesos de producción foráneos pudiendo optar por la subcontratación u *outsourcing internacional* —cuando la actividad la realiza una empresa no filial extranjera— o por la inversión extranjera directa vertical —cuando la actividad la realiza una filial en el extranjero—. Estos dos últimos casos son ejemplos de deslocalización u *offshoring* —obtención de bienes y servicios en el extranjero— y dan lugar a dos formas de comercio: comercio en condiciones de plena competencia (*arm-length contracts*) en el primer caso y comercio intraempresa (*intrafirm trade*) en el segundo. La deslocalización proporciona ventajas (de localización, reducción de carga de trabajo de la mano de obra, aprovechamiento economías de escala del proveedor etc.) pero supone costos gestión, negociación, superación de las diferencias entre países, búsqueda proveedor adecuado etc. La importancia relativa de los distintos costos es el factor fundamental para decidir si la deslocalización se produce en condiciones de competencia perfecta o a través de la inversión extranjera directa.

La reciente literatura de comercio internacional ha tratado de explicar las distintas opciones aplicando alguna de las ideas de la influyente teoría de los derechos de propiedad propuesta inicialmente por Grossman y Hart (1986) (5).

Bajo el supuesto de que los directivos de una empresa que produce un bien final deben asumir, además, la prestación de los servicios de gestión (*headquarter services*) (6) y decidir dónde y cómo proveerse de un *input* intermedio necesario para la elaboración del bien final, el modelo de Antràs (2003) concluye que la variable clave en decisión relativa a la organización de la producción es la intensidad que la actividad muestre en servicios de gestión. De modo que existe un umbral para dicho parámetro por encima del cual es preferible la integración mientras que por debajo es preferible la subcontratación. Con relación a la decisión de localización, la producción se llevará a cabo en aquel país en el que la provisión de *inputs* resulte menos costosa tras valorar los menores costes variables (salariales) en el Sur frente a los menores costes fijos del Norte. Otro resultado relevante del modelo es que, bajo el supuesto de que la producción de servicios de gestión es relativamente intensiva en capital mientras que la de las *inputs* intermedios es intensiva en trabajo, la proporción de importaciones intraempresa será mayor en los sectores intensivos en capital.

El modelo de Antràs y Helpman (2004) incorpora diversas fuentes de heterogeneidad empresarial y partiendo del supuesto razonable de que los de costes fijos de producción son superiores en el Sur (con independencia del modo de organización de la producción) y superiores con integración vertical (con independencia de la localización) el modelo concluye: en sectores que sean suficientemente intensivos en servicios de gestión las empresas más productivas optarán por la integración vertical en el Sur, las de productividad media-alta por el *outsourcing* internacional, las de productividad media-baja por el autoabastecimiento local, las menos productivas por la subcontratación local y, finalmente, las empresas más ineficientes abandonarán el mercado (7). En definitiva, la literatura establece que las empresas más productivas pueden verse abocadas con mayor probabilidad a formas de internacionalización que requieren mayores costes fijos pero pueden operar con menores costes variables.

3. Exportaciones y producción global. Evidencia empírica reciente

El modelo de Melitz (2003) y las extensiones que se han mencionado, plantean una serie de retos empíricos que giran, en su mayoría, en torno a la productividad, ¿son las empresas exportadoras más productivas que las no exportadoras?, ¿cuál es el sentido de la relación causal que vincula a ambas variables?, ¿las empresas que optan por la integración internacional son más productivas que las que optan por el *outsourcing* internacional?, ¿las empresas más productivas muestran un mayor nivel de comercio intraempresa sobre las importaciones totales? En este epígrafe se centra la atención en los estudios empíricos que han tratado estas cuestiones, especialmente la evidencia disponible para las naciones europeas y, en concreto, España.

3.1. ¿Cómo es la empresa exportadora?

Superior. Es una de las conclusiones menos discutidas en el panorama empírico. El conocido trabajo de Bernard y cols. (2007) concluye que las empresas exportadoras de Estados Unidos son superiores a las no exportadoras en muchos ámbitos: son empresas más grandes en términos de empleo y ventas, más productivas, tanto en relación a la productividad laboral como en relación a la productividad total de los factores, pagan salarios más altos, son más intensivas en capital, tecnología y mano de obra cualificada y, finalmente, tienen mayor presencia de capital extranjero.

Este resultado se confirma para el caso europeo en el reciente trabajo de Navaretti y cols. (2011), quienes ofrecen resultados con datos homogéneos de 15.000 empresas de siete naciones europeas (8). En todas las naciones consideradas las empresas exportadoras son más grandes, más productivas, tienen una menor cuota de trabajadores de cuello azul, una mayor cuota de graduados, pertenecen con mayor probabilidad a un grupo extranjero, son más innovadoras e invierten más en I+D.

Para valorar el grado en que la empresa exportadora se muestra superior a la que no lo es, se calcula la denominada prima del exportador, parámetro que muestra la diferencia porcentual de la productividad en las empresas exportadoras frente a las que no lo son. Un pri-

Cuadro 3**Primas de exportador en las naciones europeas: productividad**

Austria	Bélgica	Chile	China	Colombia	Dinamarca	Francia	
5,3	9,8	7,3	10,9	16,4	6,6	7,6	
(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	
Al. Occ	Al. Or.	Italia	Irlanda	Eslovenia	España	Suecia	Reino U.
7,2	5,6	3,6	7,3	5,0	8,1	-0,1	3,9
(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)	(0,0)

Fuente: ISGEP (2008). La muestra se refiere a empresas de más de 200 empleados.

mer esfuerzo por sistematizar los resultados de 45 estudios empíricos relativos a 33 países durante el período 1995-2004 es llevado a cabo por Wagner (2007), quien efectivamente constata la existencia de dicha prima si bien advierte sustanciales diferencias entre países.

Más reciente es el trabajo del International Study Group on Exports and Productivity (ISGEP) (2008) que utiliza microdatos comparables para 14 países y valora la prima del exportador obteniendo un valor medio de un 7% para el conjunto de economías consideradas. No obstante, como puede observarse en el cuadro 3, la prima varía sustancialmente entre países, con dos grupos extremos claros: Colombia, China y Bélgica, con primas elevadas, y Alemania del Este, Austria, Eslovenia, Reino Unido e Italia, con primas reducidas. Un cuidadoso análisis de los factores determinantes de tales diferencias demuestra que la prima del exportador es mayor en los países con menores tasas de participación en la exportación, políticas comerciales más restrictivas, menor PIB per cápita, menor eficiencia gubernamental, peor calidad regulatoria y mayor lejanía de los mercados de exportación.

Más allá de la productividad, la empresa exportadora resulta superior en otras variables. Mayer y Ottaviano (2008) ofrecen los cálculos de la denominada prima del exportador para las empresas exportadoras de siete naciones europeas calculada como la ratio entre el valor de la variable en la empresa exportadora y el observado en la empresa no exportadora.

Los cinco primeros países que aparecen en el cuadro 4 recogen solo datos de grandes empresas, pero aun así, se observa que los exportadores muestran una superioridad clara en diversas variables, especialmente evidente en empleo y valor añadido. Con la excepción de Reino Unido, en todos los países la prima del exportador supera el 2,2 en estas dos variables, llegando a rozar el 15 en el caso del valor añadido en Bélgica. En el resto de variables la prima es inferior, pero tiende a superar el 10%.

En el caso español, con un prima de 8,1, la superioridad de la empresa exportadora cobra especial relevancia pues se ha visto capaz de explicar el paradójico comportamiento de nuestras exportaciones en la pasada década. El reciente trabajo de Correa-López y Doménech (2012) demuestra que, en dicho período, nuestro país mostró un comportamiento exportador más sólido que el de otras economías desarrolladas. En su conjunto, las economías europeas analizadas en el estudio muestran un comportamiento kaldoriano con pérdidas de cuotas comerciales asociadas a depreciación real. En España, por el contrario, se observa una apreciación real de un 20% entre 1999 y 2011, pero sorprendentemente fue acompañada de una pérdida de cuota (8,9%) inferior a la observada en otras economías desarrolladas (entre 20 y 40%). Tras este comportamiento se encuentra la positiva evolución de otros factores reflejo de la competitividad estructural o no precio que en nuestro país, al igual que en Holanda, contribuyeron tímida pero positivamente a

Cuadro 4

Primas de exportador en las naciones europeas: otras variables

Variable	Alemania	Francia	Reino U.	Italia	Hungría	Bélgica	Noruega
Empleo	2,99 (4,39)	2,24 (0,47)	1,01 (0,92)	2,42 (2,06)	5,31 (2,95)	9,16 (13,4)	6,11 (5,59)
Valor añadido		2,68 (0,84)	1,29 (1,53)	2,14 (1,78)	13,53 (23,75)	14,80 (21,12)	7,95 (7,48)
Salarios	1,02 (0,06)	1,09 (1,12)	1,15 (1,39)	1,07 (1,06)	1,44 (1,63)	1,26 (1,15)	1,08 (0,68)
Intensidad de capital		1,49 (5,0)		1,01 (0,45)	0,79 (0,35)	1,04 (3,09)	1,01 (0,23)
Cualificación				1,25 (1,04)			

Fuente: Mayer y Ottaviano (2008). Entre paréntesis figura la desviación estándar. Solo Bélgica y Noruega presentan datos totales, el resto se refiere a empresas grandes.

compensar la pérdida de cuota inducida por el factor precio. Así, el proceso de internacionalización de la empresa española se encuentra impulsado por las acertadas decisiones empresariales relativas tanto a los factores de producción (tamaño, inversión en capital físico, capital humano, gasto en I+D o adopción de tecnología extranjera) como a estrategias de mercado y financiación (la innovación sobre el producto, la búsqueda de financiación diferente a la bancaria, la participación de capital extranjero o la expansión al exterior a través de la IED).

Antràs (2011a) ahonda en el misterio de las exportaciones españolas señalando que su comportamiento no puede deberse solo a que la productividad de las empresas exportadoras sea mayor que la de las no exportadoras sino que, además, dentro de las empresas exportadoras españolas hay un grupo de grandes empresas que son significativamente más productivas que el resto de los exportadores tanto nacionales como del resto de la UEM. Por tanto, España es el ejemplo más claro de la importancia de la heterogeneidad empresarial: hay un elevado número de pequeñas y medianas empresas con niveles de productividad muy inferiores a la media europea, pero por el contrario, las grandes empresas españolas son mucho más productivas que las grandes empresas europeas. Ellas son las que han

marcado el devenir de la competitividad española en la última década.

¿Excepcional? Con frecuencia, la literatura empírica (Mayer y Ottaviano, 2008; OMC, 2008) califica a la exportación como una actividad infrecuente. Los datos de Bernard y cols. (2007), por ejemplo, muestran en Estados Unidos la mayoría de las empresas —un 80%— no exporta y cuando lo hacen, se trata de un porcentaje pequeño de sus ventas —con un máximo de 20% en el sector de ordenadores—. En el caso europeo, sin embargo, conviene matizar esta conclusión, pues al menos para el conjunto de empresas con más de diez trabajadores, no es evidente (9).

Los datos del calculados por (ISGEP) (2008) y Navaretti y cols. (2011) que figuran en el cuadro 5 presentan el margen extensivo —porcentaje de empresas que exportan sobre el total— y el margen intensivo —porcentaje de exportaciones sobre el total de las ventas, supuesto que la empresa es exportadora.

Con relación al margen extensivo, el valor medio, con datos de (ISGEP) (2008), es de un 64%, con importantes diferencias entre países: todas las naciones desarrolladas que figuran en el cuadro muestran valores del margen extensivo que rozan o superan el 70%, mientras que Chile, China y Colombia apenas alcanzan el 30%.

Cuadro 5**Margen intensivo y margen extensivo, grado de concentración de la exportación**

	Margen extensivo		Margen intensivo		Concentración
	ISGEP (2008)	Navaretti y cols. (2011)	ISGEP (2008)	Navaretti y cols. (2011)	ISGEP (2008)
Austria	71,4	72,6	44,1	40,4	63,0
Bélgica	80,3		44,3		69,9
Chile	30,9		27,4		54,7
China	30,4		60,3		63,2
Colombia	26,6		17,8		66,2
Dinamarca	77,2		30,5		
Francia	74,8	57,9	23,8	28,5	84,0
Alemania Occidental	69,3	63,4	29,6	30	72,7
Alemania Oriental	50,9		24,3		69,5
Hungría		67,3		44,8	
Italia	69,3	72,2	33,1	34,6	67,7
Irlanda	69,5		53,1		94,0
Eslovenia	81,3		54,7		75,7
España	74,7	61,1	30,8	25,9	70,9
Suecia	83		44		75,3
Reino Unido	69,5	64	32,1	29,1	73,8

Fuente: (ISGEP) (2008) —considera empresas de más de 20 trabajadores— y Navaretti y cols. (2011) —recoge empresas con más de 10.

El margen intensivo, tiene un valor medio de un 37% en la muestra del (ISGEP) (2008), y muestra también claras diferencias entre países. Solo en tres naciones, China, Irlanda y Eslovenia, muestran un valor superior al 50%.

Las cifras cambian radicalmente cuando se consideran solo empresas grandes (10). Navaretti y cols. (2011) comprueban, para todos los países, cómo la cuota de exportadores se incrementa con el tamaño con una diferencia de, al menos, 20 pp entre las empresas pequeñas y grandes. Entre aquellas con más de 249 empleados, la propensión a exportar es superior al 80%.

En lo relativo a la intensidad, las exportaciones se incrementan desde menos del 30 % del beneficio en las empresas pequeñas hasta porcentajes del 40-65% en las más grandes con una diferencia máxima de unos 20 pp entre países (11).

De nuevo, cuando se analizan las características del país y de las empresas simultáneamente en los análisis de regresión, los estudios expuestos comprueban que son los rasgos empresariales —por encima de los nacionales— los que explican las grandes tendencias de la internacionalización: la probabilidad de exportar y la intensidad de la exportación es mayor en las empresas

de mayor tamaño, mano de obra más cualificada y más productivas, y esta evidencia se confirma para todos los países (12).

Concentrada. Finalmente, la exportación se encuentra concentrada en unas pocas empresas: un 5% de las empresas exportadoras representa más de las tres cuartas partes de las exportaciones totales en una muestra de diez naciones desarrolladas de la OMC en 2008. También los datos del ISGEP (2008) presentados en el cuadro 5 confirman la concentración de la exportación en unos pocos —y brillantes— exportadores. Si se toma como referencia el 5% de los principales exportadores, estos representan una cuota muy cercana o superior al 70% en la muestra de naciones que figura en el cuadro. Una de las razones de que esto sea así es que los grandes exportadores venden diversos productos a diversos mercados, es decir, se trata de empresas multiproducto. Los resultados de Bernard y cols. (2007) ponen de manifiesto que el 12% de las empresas exportan más de cinco productos a más de cinco destinos, lo que representa más del 90% del valor de la exportación. Por su parte, Mayer y Ottaviano (2008) comprueban que el 11% de las empresas exportan más de diez productos a más de diez mercados, lo que representa más del 75% de las exportaciones totales.

Vista la excepcionalidad y la superioridad de la empresa exportadora conviene hacer aquí dos precisiones. La primera de ellas hace referencia al comportamiento de la empresa importadora. Aunque la evidencia empírica es menos abundante de ella se deduce —véase Wagner 2011— que muchos de los rasgos de la empresa exportadora los comparte la importadora y que, de hecho, la mayoría de las empresas que exporta son empresas importadoras también.

La base de datos EFIGE utilizada por Navaretti y cols. (2011) permite a Fernández y cols. (2012) estudiar el comportamiento de la empresa europea desde el punto de vista importador. El porcentaje de empresas que importa es reducido, resultado que se explica por la superioridad necesaria para ser capaz de hacer frente a los costes de importación y de internalizar los beneficios que el mayor contenido tecnológico de las importaciones puede reportar. Los datos demuestran que las empresas importadoras son más grandes, más

antiguas, con mayor productividad, mayor dotación de capital humano y tecnológico, mayor incidencia de la pertenencia a un grupo empresarial extranjero y una superior tendencia al *offshoring*. Las características empresariales incrementan la propensión a importar *inputs* intermedios si bien, esta vez, las características de los países condicionan también claramente la propensión importadora.

Una segunda precisión, una vez que se constata la relación positiva que existe entre ciertas características empresariales y el estatus exportador, alude al sentido de la relación causal que vincula a ambas variables. Podría ocurrir que una mayor productividad promueva la exportación (*self-selection into export markets*) o que la exportación favorezca el éxito (*learning by exporting*). La primera de estas relaciones causales puede estar justificada porque la amenaza de mayor competencia promueve la mejora en ciertos parámetros antes de iniciar la venta en el exterior; o bien, porque solo empresas muy solventes pueden hacer frente a los costes adicionales que conlleva la incursión en los mercados foráneos. La segunda hipótesis podría explicarse por la mayor productividad que resulta de la mayor competencia o por las mayores posibilidades de empleo y ventas asociadas al aumento en la demanda de un producto diferenciado que surge tras la apertura.

Con la excepción de algunos estudios relativos a los países en desarrollo, la mayor parte de la evidencia empírica disponible apoya la primera de las opciones, de modo que las empresas que muestran superiores capacidades tienen una mayor propensión a exportar que otras empresas (Wagner, 2007).

Por el contrario, la relación causal inversa no ofrece una evidencia tan nítida. Por ejemplo, en el conocido trabajo de Bernard y Jensen (1999) tal efecto se manifestaba solo en el incremento en la probabilidad de supervivencia; en el análisis de Mayer y Ottaviano (2008) aunque las empresas muestran cierta superioridad tras el primer año en que empiezan a exportar, el patrón se diluye a lo largo del tiempo.

Esta impresión se confirma en el panorama reciente que Singh (2010) ofrece de la literatura, si bien es cierto que el propio ISGEP (2008) advierte de la necesidad de interpretar estos resultados con pruden-

cia, pues las técnicas que se utilizan para estudiar este efecto están sesgadas hacia el rechazo de la hipótesis *aprender exportando*.

3.2. Deslocalización y comercio

Las actividades exportadoras son solo una parte de la estrategia de internacionalización a través del comercio. Como se ha señalado, la obtención de *inputs* productivos a través de la deslocalización u *offshoring* da lugar a otras formas de comercio: en el caso del *outsourcing* internacional será comercio en condiciones de plena competencia, mientras que en el caso de la IED vertical será comercio intraempresa. La evidencia empírica que relaciona la heterogeneidad empresarial con estos modos de comercio es mucho más limitada que la que existe para exportaciones dada la dificultad de medir el *offshoring*.

Navaretti y cols. (2011) valoran las distintas estrategias de adquisición de *inputs* en las empresas europeas distinguiendo tres modos: a) importaciones, b) *outsourcing* internacional (OI) y c) inversión extranjera directa (FDI), si bien los dos últimos modos pueden incluir la elaboración de productos finales que no sean reimportados, sino que se vendan en el país receptor de la inversión o en terceros países.

El análisis del cuadro 6 permite extraer diversas conclusiones en torno a la estrategia globalizadora de la empresa europea: a) Más del 50% de las empresas se encuentran implicadas en, al menos, un modo de producción global, lo que confirma la importancia del comercio de componentes e intraempresa. Los autores demuestran que, de nuevo, las características empresariales —tamaño, productividad y capital humano— se muestran capaces de explicar la magnitud de la internacionalización. b) La importación es el modo más común de internacionalización de la producción, resultado acorde con la literatura si tenemos en cuenta que también es el método menos costoso. El porcentaje de empresas que optan por IO o IED es muy inferior y varía desde el 4% de España o Hungría a casi el 11% de Austria. c) En contra de lo que ocurre con el margen extensivo, el margen intensivo de la IED u OI (próximo al 30% en la mayoría de las naciones) es superior al de las importaciones (próximo al 10%). d) Entre las empresas que producen fuera, la mayoría optan por una única forma de deslocalización, siendo muy pocas las empresas que eligen ambas alternativas, con un máximo de 12,9% para Austria. Esta evidencia apoya la hipótesis teórica según la cual las características distintivas de las empresas se traducen en un modo de internacionalización también diverso. Los datos de las empresas europeas presentados por Navaretti y cols. (2011) sugieren que en el caso de la IED el objetivo es

Cuadro 6

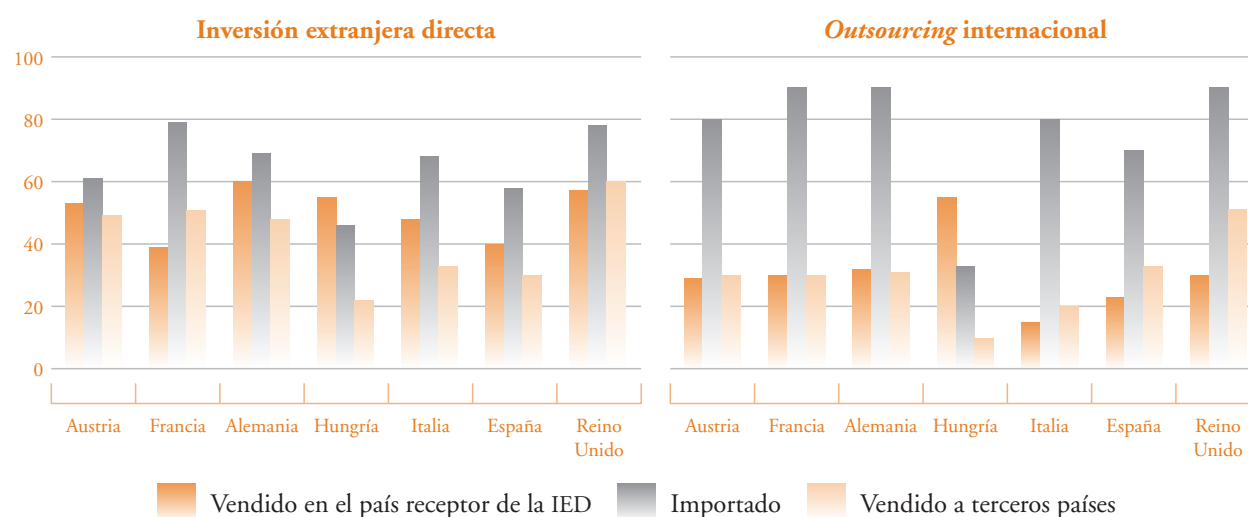
Margen extensivo y margen intensivo de los distintos modos de organización de la producción

		Aus	Fran	Ale	Hun	Ita	Esp	RU
Cuota de empresas que optan por la producción global	Importaciones, IED; OI	61,1	62,9	45,1	57,2	50,3	53,5	58,0
	IED, OI	11,1	8,2	9,2	4,0	6,2	4,2	8,7
Participación en las ventas	Importaciones	8,9	12,9	8,3	16,7	10,8	9,9	11,6
	IED; OI	28,4	31,7	31,1	34,0	29,7	33,6	45,4
Porcentaje de empresas, entre las que producen fuera que optan por:	Solo IED	53,0	33,5	57,0	49,4	34,0	61,0	49,9
	Solo OI	34,0	54,7	35,1	50,6	60,5	34,8	37,6
	Ambos IED OI	12,9	11,8	7,9	0,0	5,6	4,2	12,6

Fuente: Navaretti y cols. (2011).

Gráfico 1

Principales destinos de la producción obtenida a través de la inversión extranjera directa y *outsourcing* internacional



Fuente: Navaretti y cols. (2011).

tanto importar al país de origen como proveer mercados externos, mientras que en el caso del *outsourcing* internacional prima la reimportación de la producción obtenida por esa vía.

El gráfico 1 permite aproximarnos al impacto que estas formas de internacionalización tiene en el comercio internacional y evidencia la relevancia del comercio intraempresa. Con la única excepción de Hungría, el porcentaje de empresas que afirman haber reimportado el producto obtenido mediante la deslocalización ronda el 60% en el caso de la IED y el 80% en el caso del OI.

Para el caso español, el reciente estudio de Fariñas y Martín-Marcos (2011) concreta algunos rasgos de la empresa española a través de la Encuesta de Estrategias empresariales. Con independencia de que opten por otras formas de internacionalización adicionales, el 37,1% de la empresa española realiza *outsourcing* internacional, mientras que solo el 5,2% lleva a cabo al integración internacional generando comercio intraempresa. Los porcentajes respectivos se elevan al 64 y 27% en el caso de las empresas grandes. La intensidad del *outsourcing* internacional —medida como el por-

centaje que representa sobre el valor total de las compras— es de un 20,2%, mientras que en el caso de la integración internacional es de un 22,7%.

Respecto al vínculo entre la productividad y las distintas formas de internacionalización, la hipótesis de Antràs y Helpman (2004) se confirma en algunos trabajos recientes. El trabajo de Tomiura (2007) realizado para Japón confirma la presunción de que las empresas que realizan IED son más productivas que las empresas que realizan *outsourcing* internacional, las cuales a su vez son más productivas que las empresas nacionales. En España, Kohler y Smolka (2009) obtienen también evidencia a favor de la ordenación propuesta por Antràs y Helpman (2004): las empresas que optan por la integración internacional son el 50% más productivas que las que optan por el *outsourcing* local y las empresas que optan por el *outsourcing* internacional un 20% más productivas que las que lo hacen dentro de España.

No obstante, el análisis empírico a nivel de empresa del vínculo entre productividad y la elección entre uno u otro modo de internacionalización está en ciernes y requiere cautela a la hora de interpretar los resultados.

Así, por ejemplo, Kohler y Smolka (2009) afirman que la integración internacional no garantiza *per se* el que las empresas se encuentren entre las más productivas, sino que la prima más alta de productividad está relacionada con el hecho de que las empresas combinen distintas formas de internacionalización. Federico (2009) para el caso italiano comprueba que, en contra de la teoría, las empresas que realizan *outsourcing* internacional son menos productivas que las que optan por la integración local. Defever y Toubal (2007) obtienen la ordenación contraria a la esperada: las empresas más productivas optarán con mayor probabilidad por el *outsourcing*.

Más consenso parece existir acerca de la relación entre la intensidad de servicios de gestión-productividad-comercio intraempresa. La relación positiva entre estas variables se confirma en los trabajos de Fariñas y Martín-Marcos (2011) para España, Nunn y Treffer (2008) para Estados Unidos o Federico (2009) para Italia. De ello se deduce que en el contexto de contratos incompletos, tan comunes en el entorno internacional, la opción de la integración se perfila como la mejor solución al problema del *hold up* en el caso de los bienes intensivos en servicios de gestión (13) que actualmente predominan en los patrones de especialización de las economías desarrolladas.

4. Conclusiones

La evolución reciente del comercio internacional, ligada a la fragmentación de los procesos productivos a nivel mundial, ha provocado el tránsito de la teoría y el estudio de los flujos comerciales hacia el ámbito microeconómico. Los nuevos desarrollos apuntan hacia la heterogeneidad —y superioridad— empresarial como el determinante fundamental de la evolución de los intercambios comerciales. En este ámbito, los estudios empíricos llevados a cabo para las naciones europeas muestran resultados coherentes con el modelo de la *Novísima teoría del comercio internacional*: las empresas exportadoras son más productivas que las no exportadoras, y es esa superioridad productiva la que induce y permite a la empresa operar en los mercados externos. La evidencia demuestra que las empresas exportadoras son diferentes: tienen

mayor tamaño, generan mayor valor añadido, pagan salarios más elevados, emplean más capital por trabajador, más trabajadores cualificados e invierten más en I+D.

Las decisiones empresariales en torno a la obtención de *inputs* intermedios dependen, asimismo, de la productividad empresarial, de modo que tanto los modelos teóricos como empíricos (aún en ciernes) apuntan al establecimiento de una ordenación según la cual las empresas más productivas optarán por la integración en los mercados foráneos, las de productividad media-alta por el *outsourcing* internacional, las de media baja por el autoabastecimiento doméstico y las de más baja productividad por el *outsourcing* local. La opción de la integración aparece asimismo más ligada a sectores intensivos en servicios de gestión en los cuales las importaciones intraempresa tienen un mayor peso sobre las compras totales. Así, desde el punto de vista político, el éxito de la internacionalización pasa por incrementar el número de empresas exportadoras lo que, dado el sentido de la relación casual productividad-exportaciones, supone orientar la política económica hacia el fomento del empleo y la productividad condición, *sine qua non* para garantizar el éxito en los mercados externos.

NOTAS

- (1) Hasta final de los ochenta, la globalización fue impulsada por la caída de los costes del comercio, se reflejó en la fragmentación de la producción y el consumo y no provocó caídas en las cuotas de los países desarrollados. Desde entonces, es la reducción en los costes de transmisión/comunicación la que ha facilitado la fragmentación del propio proceso productivo asociada a la pérdida de cuotas de las naciones más ricas.
- (2) Las denominadas tres íes: Ideas, Instituciones e Intereses, fueron, en opinión de Bhagwati (2011), las que impidieron la proliferación de medidas proteccionistas. Con relación a las Ideas, la respuesta keynesiana correcta era la generación de demanda mundial, no la imposición de barreras; respecto a las Instituciones, la OMC se mantuvo vigilante en la aplicación de la disciplina antiproteccionista; finalmente, conforme a los diversos Intereses, las empresas competidoras con las importaciones demandaban protección, pero aquellas que podían verse perjudicadas ante posibles represalias impidieron que tales demandas prosperaran.

- (3) Todos estos cambios han afectado a la medición del comercio: tradicionalmente se basaba en los valores brutos, de forma que cada vez que una mercancía traspasaba una frontera, se le asignaba un país de origen. Puesto que actualmente los bienes intermedios traspasan las fronteras varias veces, y en cada tránsito reciben el valor añadido del país participante en la cadena de producción, el interés de los estudiosos del comercio internacional se centra, precisamente, en medir el *valor añadido* que cada país aporta en esta cadena. Se evita, de este modo, la confusa valoración de los flujos que resulta cuando la misma se centra en los valores brutos de los bienes. Véase al respecto Maurer y Degain (2010).
- (4) Surge aquí una nueva fuente de incrementos en la productividad que no aparecía en el modelo tradicional de comercio. Este último, basado en la ventaja comparativa y el gusto por la variedad, no considera la heterogeneidad empresarial y plantea los incrementos en la productividad empresarial a través de las economías de escala.
- (5) La teoría de los contratos incompletos que subyace a estos modelos se basa en la idea de que las redes de producción internacionales conllevan relaciones contractuales muy complejas establecidas entre sistemas legales e instituciones de países muy heterogéneos, lo que hace que los contratos a menudo queden *incompletos*. Tal flexibilidad, favorece el incumplimiento, el abuso, y otorga un poder al propietario de los activos físicos implicados en la relación que podrá utilizar en aquellas cuestiones que no hayan quedado bien especificadas en el contrato (problema del atraco o *hold up*). La integración vertical, en la medida en que supone la toma de control por una sola entidad de las distintas etapas del proceso, aparece como una solución a este problema.
- (6) Los servicios de gestión hacen referencia a *inputs* intangibles que se caracterizan por ser comerciables y presentar ciertas características de bien público. Se trata de las actividades más intensivas en cualificación dentro de una multinacional que frecuentemente se llevan a cabo en el país donde está ubicada la empresa matriz: actividades asociadas al control, coordinación de distintos mercados, *management*, patentes, marcas, y en general cualquier actividad intensiva en capital que afecte a los procesos de producción o distribución de las filiales foráneas.
- (7) Evidentemente las opciones son cuatro si se piensa tan solo en una actividad. Si se admite la posibilidad de deslocalizar múltiples fases del proceso productivo a múltiples países las posibilidades se incrementan exponencialmente.
- (8) Se trata de la encuesta EU_EFIGE/BRUEGEL-Unit Credit que contiene información cuantitativa y cualitativa de 15.000 empresas manufactureras de Austria, Francia, Alemania, Hungría, Italia, España y Reino Unido.
- (9) La discrepancia puede justificarse porque la base de datos americana —Censo de Manufactura— es muy exhaustiva y recoge empresas de menor tamaño. Además, la magnitud del mercado interno estadounidense también afecta negativamente a la propensión a exportar.
- (10) Mayer y Ottaviano (2008) también sitúan el margen extensivo en torno al 60% para empresas grandes alemanas, francesas e italianas.
- (11) En la muestra de Mayer y Ottaviano (2008) solo un 25% de los exportadores exporta más del 50% del beneficio total.
- (12) En el estudio de Navaretti y cols. (2011), los rasgos empresariales explican el 64% de la varianza en un modelo explicativo del margen extensivo y el 51% del modelo de margen intensivo.
- (13) Véase nota 9.

BIBLIOGRAFÍA

- Antràs, P. (2003): «Firms, contracts, and trade structure», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, núm. 4, págs. 1375-418.
- Antràs, P. (2011a): El comportamiento de las exportaciones españolas, *Apuntes Fedea*, noviembre.
- Antràs, P. y Helpman E. (2004): «Global Sourcing», *Journal of Political Economy*, vol. 112, núm. 4, págs. 552-80.
- Baldwin, R. (2009): «The Great Trade collapse: What caused it and what does it mean?», *VOX*.
- Baldwin, R. (2012): «Global Supply Chains: From Past, to Present, to Future», *Fun global Institute*.
- Bernard, A. B. y Jensen, J. B. (1999): «Exporting and Productivity», *NBER Working Papers 7135*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts.
- Bernard, A. B.; Jensen, J. B.; Redding, S. J. y Schott P. K. (2007): «Firms in International Trade», *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, núm. 3, págs. 105-30.
- Correa-López, M. y Doménech, R. (2012): «The Internationalisation of Spanish Firms», *BBVA Documentos de Trabajo*, núm. 12/30.
- Defever, F. y Toubal, F. (2007): «Productivity and the Sourcing Modes of Multinational Firms: Evidence from French Firm-Level Data», CEP Discussion Papers dp0842, *Centre for Economic Performance*, LSE.
- Fariñas, J. C. y Martín-Marcos, A. (2011): «Organización de la producción, comercio exterior y productividad», *Cuadernos económicos ICE*, núm. 82, págs. 218-43.
- Federico, S. (2009): «Outsourcing versus integration at home or abroad and firm heterogeneity», *Empirica*, Online Publication Data: 2009/12/10.
- Fernández, C.; García, C.; Rodríguez, A. y Tello, P. (2012): «Un análisis de la actividad importadora de las empresas europeas», *Boletín económico*, Banco de España, octubre.
- Grossman, S. J. y Hart, O. D. (1986). «The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration», Scholarly Articles 3450060, *Harvard University*, Department of Economics.
- International Study Group on Exports and Productivity (ISGEP) (2008): «Understanding Cross-Country Differences in Exporter Premia: Comparable Evidence for 14 Countries», *Review of World Economics*, vol. 144, núm. 4, págs. 596-635.

- Kohler, W. y Smolka, M. (2009): Global Sourcing Decisions and Firm Productivity: Evidence from Spain, *CESifo Working Paper* núm. 2903.
- Mayer, T. y Ottaviano, G. (2008): «The Happy Few: The Internationalization of European Firms, New Facts Based on Firm Level Evidence», *Intereconomics*, Mayo/Junio 2008, págs. 135-48.
- Melitz, M. J. (2003): «The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity», *Econometrica*, vol. 71, núm. 6, págs. 1695-725.
- Navaretti, G. B.; Bugamelli, M.; Chivardi, F.; Altomonte, C.; Horgos, D. y Maggioni, D. (2011). «The Global Operations of European Firms», *The Second EFIGE Policy Report*, vol. XII, Bruegel Blueprint Series.
- Nunn, N. y D. Trefler (2007): «The boundaries of the multinational firm: An empirical analysis», *University of Toronto*, mimeo.
- OMC (2008): *Informe sobre el comercio mundial*.
- OMC (2012). *Estadísticas de comercio internacional*.
- Singh, T. (2010). «Does international trade cause economic growth? A survey». *The World Economy*, vol. 33, núm. 11, págs. 1517-64.
- Tomiura, E. (2007), Foreign Outsourcing, Exporting, and FDI: A Productivity Comparison at the Firm Level, *Journal of International Economics*, vol. 72, págs. 113-27.
- Wagner, J. (2007): «Exports and Productivity: a Survey of the evidence from firm-level data». *The World Economy*, vol. 30, núm. 1, págs. 60-82.
- Wagner, J. (2011): «International Trade and Firm Performance: a Survey of empirical studies since 2006». *Review of World Economics*, vol. 148, núm. 1, págs. 235-67.

APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA DEL EMPLEADOR: EL CASO SANTANDER (*)

Susana Fernández-Lores, Diana Gavilán y Francis Blasco López

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

En las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Este hecho ha impulsado la aplicación de los principios de *marketing* a la dirección de recursos humanos creando el cuerpo teórico de la marca del empleador (del inglés, *employer branding*), cuyos objetivos prioritarios son atraer talento hacia la organización y comprometerlo. La extensión de la marca al ámbito laboral es una iniciativa estratégica que mejora el desempeño de la plantilla —incrementando su eficacia y productividad— y convierte a los empleados en verdaderos embajadores de la marca. La experiencia del Grupo Santander supone un caso ejemplar de cómo gestionar con éxito la marca empleadora en una compañía multinacional líder en su sector.

PALABRAS CLAVE

Employer branding,
Marca del empleador,
Compromiso afectivo,
Experiencia de marca.

1. Introducción

La realidad empresarial a la que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI plantea un escenario muy complejo. Por un lado, nos encontramos con una economía decreciente, basada en el conocimiento y el talento como bien diferenciador, en donde las organizaciones están abocadas a un crecimiento vegetativo —mediante fusiones, adquisiciones o expansiones internacionales—, lo que entraña un elevado grado de riesgo y dificultad (Fernández-Lores, 2012). Asimismo, el imparable proceso de globalización, la externalización de las funciones junto con los cambios sociales, culturales y demográficos surgidos en la sociedad durante las últimas décadas han acentuado, en un corto plazo de tiempo, la necesidad de una nueva forma de gestión del talento.

Igualmente en los últimos años, el éxito de las marcas —principal valor intangible de las organizaciones—

está cada vez más supeditado al papel que los empleados desempeñan en su construcción. El permanente contacto del personal con el consumidor le otorga una gran influencia sobre la forma en que el cliente percibe la compañía. Este refuerzo de diferenciación en el carácter y atributos de la marca a través del contacto interpersonal, tiene efectos muy significativos en el proceso de construcción de marca (*branding*), con independencia del tipo de marca y sector. No obstante, la interacción empleado-cliente resulta de especial relevancia en el ámbito de los servicios, en donde los comportamientos de los empleados son los que realmente producen y suministran el servicio. Para la organización es clave que los empleados sean conscientes del papel que juegan en la experiencia vivida por el consumidor, que dispongan de un profundo conocimiento de la marca y, además, que acepten plenamente los valores que esta representa, alineando en consecuencia sus comportamientos.

En definitiva, asistimos a un estado de dependencia de las organizaciones respecto al talento, que afecta tanto a su día a día como a su futuro. En este panorama,

(*) Este artículo ha sido realizado a partir de las investigaciones y experiencias de la Cátedra Extraordinaria Santander de Marketing de Recursos Humanos, destacando especialmente la colaboración de la doctora A. Rodríguez Tarodo.

las compañías se plantean su presencia en el mercado laboral con un nuevo enfoque estratégico. Si el talento es el valor diferencial por excelencia (Cardy y Miller, 2007), la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que estas tengan para atraer, retener y desarrollar dicho intangible. Este nuevo planteamiento estratégico de la gestión del capital humano ha dado lugar a lo que la más reciente literatura denomina con el término anglosajón *employer branding*.

2. ¿Marketing y recursos humanos? La marca del empleador

La adopción de un enfoque de *marketing* en la gestión del capital humano se basa en que *aporta valor a la compañía y así, con una adecuada inversión en el mismo, el desempeño de la compañía puede ser mejorado* (Backhaus y Tikoo, 2004). Efectivamente, los profesionales con talento crean mucho valor para sus empresas, pero también tienen grandes expectativas. Las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas, deberán ofrecerles una propuesta de valor que supere la oferta de la competencia y satisfaga sus expectativas.

Sin embargo, el reto no se reduce a suministrar un mejor ambiente de trabajo, formación, recompensas, o un horario flexible —tareas ya asumidas por los departamentos de RR.HH.— sino en ampliar en términos laborales los conceptos y técnicas de *marketing* de tal manera que los empleados se sientan implicados a todos los niveles, generando así un nuevo vínculo entre el empleado y la compañía empleadora. Esto es, la extensión de la marca al diseño de estrategias como marca empleadora que engloba el total de las experiencias del empleado —potencial y actual— con la organización.

El término marca del empleador (*employer branding*) fue acuñado por Ambler y Barrow en 1996. Para estos autores, la marca empleadora es el *paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora*. A través del *employer branding* se transmite la *propuesta de valor*, es decir, la cultura, los sistemas de trabajo, las actitudes de la organización así como la propuesta del

modelo de relación entre empleado y marca empleadora. El objeto de esta relación no es otro que alentar al personal para que adopte y comparta los objetivos, impulsando así la productividad y la satisfacción personal y profesional. La marca del empleador es una oportunidad conveniente y distintiva que permite a la empresa diferenciarse de la competencia —gracias a la creación de sus atributos de marca—, que genera retención, eficiencia y productividad.

Así, desde la óptica de la marca empleadora, el *cliente* es el *empleado actual/potencial*, mientras que el objetivo sigue siendo el mismo que el de cualquier actividad de *branding*: atraer nuevos clientes, manteniendo los actuales. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, destacando los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados.

En estos pocos años transcurridos desde la definición de Ambler y Barrow (1996), se han sucedido numerosos estudios que permiten perfilar mejor el concepto y definirlo como *una iniciativa estratégica, integrada por un amplio conjunto de actividades, que la organización desarrolla con el objeto de obtener una plantilla de profesionales informados, capacitados y comprometidos para suministrar de manera adecuada la promesa de la marca comercial, así como cumplir con los objetivos generales de la organización*.

El proceso de *employer branding* empieza con la construcción de la marca del empleador e incluye las diferentes acciones necesarias para la atracción, selección, retención o reciclaje de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. Además, esta iniciativa supone el establecimiento de una nueva vía de comunicación interna para la organización, con un gran potencial a desarrollar. En este contexto, emerge un nuevo indicador clave de la relación empleado-empleador: el compromiso con esta marca empleadora, que se convierte, por lo tanto, en la meta a alcanzar.

Diferentes investigaciones acerca de este innovador planteamiento (Miles y Mangold, 2004; Mosley, 2007) revelan que la marca del empleador se identifica como generador de éxito organizacional y de satisfacción del empleado. También indican que existe un beneficio

tangible: los empleados que tienen conocimiento de la marca desde esta perspectiva consiguen importantes beneficios para la organización. En concreto, son de especial relevancia los estudios realizados por los autores alemanes Burmann y Zeplin (2009) que han puesto de manifiesto la relación causal entre el compromiso con la marca y el comportamiento cívico de quienes están comprometidos con ella, lo que se manifiesta en conductas como la proactividad, el entusiasmo o el boca-oreja (*word of mouth*) favorable de la marca.

Así pues, si una empresa quiere ofrecer a sus clientes una experiencia de marca diferenciada, y más aún si ésta depende fuertemente de las interacciones personales, necesita asegurarse de que su marca empleadora atrae al tipo de personal apropiado y que el *management* de la misma convierte a los empleados en verdaderos embajadores de la marca.

3. Objetivos de las estrategias de marca del empleador

Los trabajos de Keller (2006) y Aaker (1996) sobre branding han puesto de manifiesto que la fortaleza de una marca se percibe en la mente del público al que

esta se dirige. En el *employer branding*, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva: la atracción y la retención del talento.

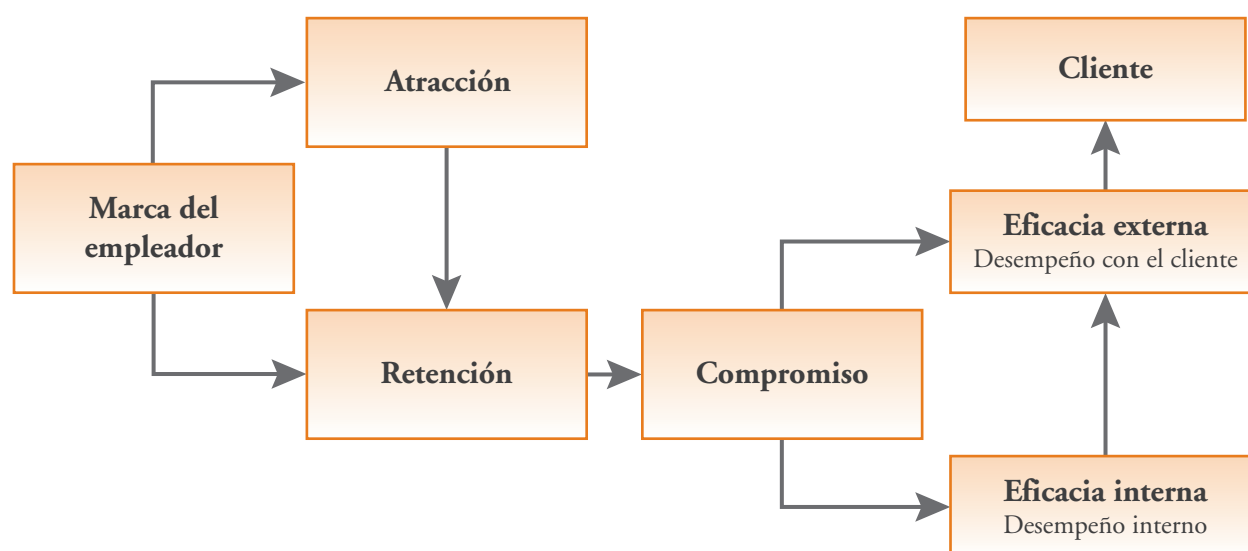
En un plano externo, las estrategias de *employer branding* generan una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para los potenciales candidatos. Esto hará que la organización se convierta en un *empleador de elección*, lo que permitirá seleccionar a los empleados mejor cualificados.

En un plano interno, el diseño e implementación de estrategias tiene como objetivo incrementar el nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización. En concreto, el compromiso protagoniza numerosos estudios —académicos y profesionales— entre los que destacan los referentes al compromiso de tipo afectivo ya que ponen de manifiesto la efectividad de este vínculo emocional entre las marcas y los individuos. Como afirma Fournier (1998), las raíces afectivas están en el corazón de todas las relaciones sólidas y fuertes con las marcas.

Además, este tipo de estrategias también repercuten en el rendimiento del trabajo y el desempeño de los

Gráfico 1

Marco de actuación de las estrategias de marca del empleador



Fuente: Elaboración propia.

empleados, mejorando la idea de los clientes sobre la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios.

En otras palabras, las estrategias de marca empleadora permiten establecerse como *empleador de elección*, capacitando a la marca para atraer a los mejores empleados y crear una plantilla de empleados comprometidos, dispuestos a representar lo mejor de la marca.

4. Vivir la marca 360°

Como Jacobs (2003) afirma, una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados tanto como la relación que tiene con sus clientes. Esta relación se alimenta de las experiencias vividas con la marca, lo que en el caso del empleado nos sitúa frente a una experiencia mucho más prolongada e intensa que la de cualquier consumidor con una marca comercial. El empleado se relaciona con la marca empleadora ocho horas al día, cinco días a la semana. Cualquier desviación entre la promesa de marca y su realidad será rápidamente evidente a los ojos del empleado de manera nítida.

La adopción e implementación de estrategias de marca del empleador plantea, por lo tanto, un escenario muy interesante desde el punto de vista de la gestión empresarial. Así, supone la creación de un vínculo específico de inestimable valor entre la compañía y empleado, que posibilita una mejora en la consecución de los objetivos y metas de la empresa.

En resumen, considerando que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y hasta ahora se activaba mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes, a quienes se transmite la propuesta de valor de *un gran lugar para trabajar*.

De manera general, las principales aportaciones de la marca empleadora para la organización son:

1. Origina un flujo permanente de potenciales empleados con talento y perfiles muy ajustados a los demandados por la organización.

2. Mejora la plantilla de la organización, convirtiendo a los empleados en auténticos apasionados de su marca (*lovemarks*): profundos conocedores de la marca, dispuestos a dar lo mejor de sí por ella.

3. Estabiliza el capital humano, posibilitando retener aquellos perfiles mejor adaptados y más eficaces para la organización.

5. Un ejemplo pionero: el caso Santander

No es casualidad que sea una compañía como el Grupo Santander una de las primeras organizaciones españolas que trabaje en la implantación de estrategias de marca del empleador. En sus más de cien años de trayectoria, si algo caracteriza al Grupo Santander es su continua innovación que ha revolucionado primero el sector bancario español y después el internacional. Una organización líder y en continuo crecimiento como esta no podría pasar por alto la importancia estratégica de la relación de sus empleados con la marca.

A lo largo de su andadura, el modelo de gestión de los RR.HH. adoptado por esta organización ha evolucionado de forma paralela a su modelo de negocio, transformándose de un modelo administrativo a un modelo de productos y, de este, al modelo actual de orientación al cliente, tanto externo como interno.

Esta capacidad adaptativa ha sido reconocida por el mercado, situando a la marca Santander como la cuarta marca financiera global más valiosa del mundo y la primera en banca minorista, según el informe de febrero de 2012 de *Brand Finance*, y como la tercera marca española con mayor valor de marca (*brand equity*), según *TopBrandZ* de 2012.

El modelo de gestión de las personas del Grupo Santander está basado en tres pilares fundamentales: el liderazgo con talento, el conocimiento y la cultura. El desarrollo del liderazgo con talento está presente durante todo el ciclo profesional de los empleados. Su objetivo inicial es el desarrollo de las capacidades: *puedo*; a continuación se trata de estimular las aspiraciones: *quiero*, y por último, el reto de sellar la relación: *me comprometo*.

Cuadro 1

Propuesta de valores y ventajas

Valores	Ventajas
Liderazgo	Empresa líder
Innovación	Reconocimiento
Fortaleza	Formación y conocimiento
Orientación comercial	Conciliación
Dinamismo	Proyección internacional
Ética profesional y sostenibilidad	Desarrollo profesional
	Solidaridad

Fuente: Grupo Santander.

El conocimiento se entiende como todo aquello que la organización sabe hacer bien y supone, por tanto, una ventaja competitiva. El conocimiento se comparte, se distribuye y se transmite a lo largo de todo el ciclo de vida profesional.

Por último, la cultura representa la interiorización de los valores comunes que han conducido a la marca a su posición actual. Los valores expresan la vocación de la organización, orientan las conductas en el día a día y fomentan el compromiso, el orgullo de pertenencia y la diferenciación de la marca frente a la competencia.

En este escenario como punto de partida, el Grupo Santander se embarca en una iniciativa estratégica, que bajo la forma *Santander eres tú* pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Dar a conocer la oferta de valor (ventajas y valores corporativos).
- Desarrollar el orgullo de pertenencia de los empleados.
- Fomentar el diálogo entre los directivos y sus equipos.

El proceso para la puesta en marcha de esta iniciativa arranca con una amplia y exhaustiva investigación de tipo cualitativo. Se realizaron numerosas entrevistas internas con directivos y miembros del equipo de RR.HH.

a las que se sumó una batería de reuniones de grupo y entrevistas con públicos externos —*headhunters*, consultores, directores de oficinas de orientación profesional, escuelas de negocios, alumnos en últimos cursos de licenciaturas y periodistas especializados, entre otros—, que sirvieron de base para definir los contenidos más atractivos de su oferta de valor. Una oferta dirigida a sus actuales profesionales, así como a sus potenciales empleados.

La etapa siguiente consistió en dar a conocer esta propuesta de valor. Para ello era preciso comunicar a todos los empleados y a futuros candidatos de la multinacional financiera presente en más de treinta países cuáles son los valores y las ventajas que supone trabajar para la marca Santander.

Se diseñó una comunicación de carácter racional y contenido informativo. El *claim* principal de la campaña fue el mensaje *Santander eres tú*, que se declinaba en *Santander puedes ser tú*, para dirigirse a todas las personas que formaban parte de la organización o que podían ser sus futuros candidatos. Este mensaje además se tradujo a diez idiomas, potenciando la proximidad de la marca con sus diferentes públicos objetivos.

Para la tarea de difusión de los contenidos a candidatos y prescriptores, se adoptó una amplia y diversa modalidad de canales y formatos: desde folletos, materiales

informativos, revistas internas, noticias en los diferentes portales de la organización, cursos de formación, eventos, etcétera.

La medición de los resultados alcanzados se realizó a través de una encuesta interna desarrollada por una consultora, enviada a una muestra de empleados procedentes de ocho países (Alemania, Argentina, Chile, España, Estados Unidos, México, Portugal y Reino Unido) con la que se reunieron un total de 10.536 respuestas.

El éxito de la acción fue rotundo. Gracias a la campaña, el 82,1% de los empleados manifestó que tenía un conocimiento más amplio de las ventajas que les ofrecía la marca como empleados. Y lo que era tal vez más relevante, para el 69% *Santander eres tú* les había ayudado a sentirse orgullosos de pertenecer al Grupo Santander.

El análisis de estos resultados sirvió para sentar las bases de la siguiente etapa en la construcción de la marca empleadora. Los nuevos objetivos iban más allá del conocimiento, ya logrado en la fase anterior. Ahora se trataba de fomentar la participación, vivir la marca y la cultura Santander.

Para ello se diseña una comunicación testimonial donde los empleados cuentan sus experiencias, ofreciendo un amplio abanico de sus vivencias personales que ilustran las ventajas de trabajar para la marca.

Se diseñan nuevas acciones, entre las que destaca la *Semana Santander eres tú*, un evento multicultural que se celebra simultáneamente en todos los países donde está presente la marca. La *Semana Santander eres tú* acoge 300 actividades de diferente naturaleza: encuentros informativos, de solidaridad y medio ambiente, de deporte y salud y actividades con familiares y compañeros. Todas estas actividades tienen tres elementos en común: la participación en equipo, la promoción de actividades saludables y el símbolo de la acción, presente en la camiseta *Santander eres tú*.

Dos indicadores pueden servir de referencia para evaluar los resultados en esta segunda fase: en España, el 44% de los empleados participó en la *Semana Santander eres tú*, a través de la que se recaudaron 56.500 euros para diferentes ONG.

En la siguiente fase del proyecto, el objetivo es más ambicioso puesto que se trata de promover el compromiso, un concepto que, como se expuso anteriormente constituye el gran reto que deben acometer las estrategias de las estrategias de marca del empleador. La comunicación y las acciones de esta tercera fase se centran en el entorno de los empleados (su familia y sus amigos), y son ellos quienes detallan las ventajas de trabajar en Santander, bajo la idea de que lo que es bueno para los empleados, lo es para sus familias y para su entorno. El tono de la comunicación es emocional, manteniéndose el carácter participativo que se había iniciado en la fase anterior.

De nuevo, una amplia selección de actividades y eventos entre los que destaca el concurso *Somos los protagonistas* y la carrera *Santander eres tú*, que bajo el lema *Nos mueven los valores. Juntos sumamos más*, resume con claridad el espíritu de esta acción que combina el deporte, la participación, el trabajo en equipo y la solidaridad.

Así pues, la experiencia de Santander en la construcción de una marca empleadora sólida y diferenciada, constituye un excelente referente de éxito por diversos motivos. En primer lugar, pone en evidencia la eficacia del uso de los métodos tradicionales del *marketing* dirigido al consumidor, en el ámbito de la gestión de las personas. En segundo lugar, se destaca el carácter progresivo de la construcción de la marca empleadora, como se observa en las diferentes fases a través de las que evoluciona la acción. Por último, no se debe pasar por alto la necesidad de ser rigurosos en el diseño de la estrategia de marca, como se extrae del profundo y minucioso proceso de análisis que precedió a la acción para identificar los valores y ventajas que se convertirán en la esencia de la marca empleadora Santander: una empresa de resultados para las personas y con las personas.

NOTABIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996), «Measuring brand equity across products and markets», *California Management Review*, 38(3), 102.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996), «The employer brand», *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004), «Conceptualizing and researching employer branding», *Career Development International*, 9(4/5), 501-517.
- Burmann, C.; Zeplin, S. y Riley, N. (2009), «Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis», *Journal of Brand Management*, 16(4), 264.
- Cardy, R.; Miller, J. y Ellis, A. (2007), «Employee equity: Toward a person-based approach to HRM», *Human Resource Management Review*, 17(2), 140-151.
- Fernández-Lores, S. (2012), *Compromiso afectivo con la marca del empleador: Diseño de una herramienta para su medición*, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- Fournier, S. (1998), «Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research», *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Jacobs, R. (2003), «Turn employees into brand ambassadors», *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22.
- Keller, K. L. y Lehmann, D. R. (2006), «Brands and branding: Research findings and future priorities», *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Miles, S. J. y Mangold, G. (2004), «A conceptualization of the employee branding process», *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Mosley, R. (2007), «Customer experience, organisational culture and the employer brand», *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.

ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID



La revista **Economistas** es la publicación del **Colegio de Economistas de Madrid**. Su periodicidad es trimestral, con tres números ordinarios que son monográficos y uno extraordinario que recoge el análisis y la valoración de la economía española en el año anterior y sus perspectivas para el año en curso. Se presenta como un plural y completo balance del año, realizado por un amplio grupo de especialistas y estructurado en nueve áreas del ámbito económico.

Información, ventas y suscripciones:

Colegio de Economistas de Madrid
Flora, 1 - 28013 Madrid
Tel. 91 559 46 02 Fax 91 559 29 16
revista.economistas@cemad.es
www.colegioeconomistasmadrid.com

UN MARCO INTERPRETATIVO ECLÉCTICO PARA EL FENÓMENO DE LAS MODAS EN LA GESTIÓN

Judith Ranilla

Ingeniero Técnico y Economista

Jon Olaskoaga y Xabier González

Departamento de Organización de Empresas, Universidad del País Vasco (UPV/EHU)

RESUMEN

Este artículo contiene un ensayo cuya aspiración consiste en extender el marco interpretativo, de clara inspiración institucionalista, propuesto por Abrahamson (1996) para el fenómeno de las modas de gestión. El modelo propuesto tiene la virtud de integrar buena parte de las variantes explicativas que sobre el fenómeno de las modas se pueden hallar en la literatura especializada.

PALABRAS CLAVE

Modas de gestión,
Modelo institucionalista.

1. Introducción

Las doctrinas económicas no son ajenas a las modas. Probablemente nada lo es en las sociedades contemporáneas: Khun (1975), al describir la naturaleza evolutiva de la ciencia, rompió la última barrera en este sentido. La sociedad moderna ha abrazado con fuerza el discurso constructivista: nada es por sí mismo, sino por construcción social, y por tanto nada es perdurable; o tal y como lo diría Lipovetsky (1990): vivimos en *el imperio de lo efímero*.

Esta precariedad también ha alcanzado a la doctrina sobre gestión empresarial. Los principios y las ideas geniales sobre el modo de dirigir, de administrar y de competir se suceden con rapidez. Algunas de estas propuestas se destacan sobre las demás y obtienen un éxito temporal; entonces llenan los anaqueles de las librerías y a sus autores se les proclama gurús.

El comportamiento fugaz de la información y del saber en materia de gestión obliga a los profesionales a permanecer en constante estado de alerta. Para algunos permanecer *en la cresta de la última ola de gestión para abandonarla de inmediato justo a tiempo para montarse en la siguiente* se ha convertido casi en un deporte (Jackson, 2003: 42). Para Shapiro (2000) esta afición al *surf* puede resultar apasionan-

te para los directivos y lucrativa para editoriales y consultores, pero a menudo es desastrosa para las organizaciones.

Desde el punto de vista académico, en cambio, el conocimiento perecedero siempre es sospechoso de resultar espurio; de ahí la precaución con la que, quienes trabajan en el área de la organización, estudian y refieren las propuestas de moda. Sin embargo, las modas pueden interesar al académico como objeto de análisis; la celeridad con la que las ideas sobre gestión se sustituyen unas a otras es un enigma que puede inspirar la curiosidad del científico.

Este artículo contiene un ensayo sobre las causas de las modas de gestión. Se propone en él un modelo basado en el de Abrahamson (1996, 1991), pero que se extiende para integrar la mayoría de los factores explicativos que se manejan en la literatura. El texto se ordena del siguiente modo: sigue a esta introducción un epígrafe que resume las explicaciones más relevantes del fenómeno. El tercer epígrafe describe con mayor detalle la propuesta de Abrahamson. El cuarto epígrafe describe el modelo de Abrahamson ampliado, prestando especial atención a su coherencia con distintas propuestas teóricas sobre las razones del cambio acelerado en las doctrinas sobre gestión. El artículo finaliza con un epígrafe dedicado a conclusiones.

2. Las modas en la gestión: causas y explicaciones

Actualmente, coexisten explicaciones bastante diversas del fenómeno de las modas de gestión. Jackson (2003) propone una interesante clasificación, en cuatro tipos, de los ensayos explicativos que se han producido hasta la fecha. Se trata de los enfoques racional, estructural, institucional y carismático.

En cierto modo, el único enfoque que realmente se toma las modas en serio es el enfoque racional, es decir, el que interpreta que los gestores toman decisiones racionales en su elección de las herramientas y técnicas de gestión que aplican en su trabajo, para concluir que si las modas se difunden es simplemente porque funcionan. De hecho, desde este punto de vista tiene poco sentido hablar de modas en la gestión; ocurre simplemente que existen soluciones de gestión (ideas, modelos, herramientas y técnicas) que compiten entre sí por el interés de unos gestores que, actuando de manera completamente racional, eligen las soluciones más adecuadas a sus necesidades particulares.

El enfoque estructural adopta una postura menos favorable a las modas de gestión. Para este enfoque lo determinante para la extensión de una moda de gestión no es tanto su eficacia o funcionalidad, sino el grado en que se adecua a las circunstancias económicas, sociales y políticas del momento. Este planteamiento no es incompatible con la atribución de cierta funcionalidad a las modas de gestión, que al menos podrían servir para ajustar las prácticas de gestión a las circunstancias del momento.

El enfoque que se ha denominado institucional tiene bastantes puntos en común con el anterior. Para este enfoque el éxito de una determinada moda de gestión tiene que ver con la medida en que desarrolla una función legitimadora. Desde este punto de vista, puede que las modas de gestión no contribuyan a mejorar ni la eficacia ni la eficiencia de la gestión, pero al menos sirven para legitimar las decisiones de los gestores. Además, las modas de gestión tendrían un efecto paralelo que consistiría en reducir las incertidumbres con respecto a la acción del gestor. Finalmente, el poder legitimador de las modas de gestión está necesariamente ligado a la afinidad entre los principios y las ideas que propone la moda en cuestión y las que están presentes en los discursos políticos y sociales dominantes, de manera que

las modas podrían ejercer una suerte de presión adaptadora de las prácticas empresariales a las condiciones del entorno político, social y económico.

Este último es un aspecto en el que los enfoques estructural e institucional coinciden. El argumento parte de la admisión de que los gestores, en su trabajo, están sujetos a fuertes incertidumbres con respecto a los métodos que deben emplear o los principios que deben aplicar en sus decisiones (Abrahamson, 1996). Esta es una condición natural en la tarea del administrador (Simon, 1983) que, si no fuera el caso, se convertiría en un mero ejercicio de optimización. La incertidumbre no afecta únicamente a las decisiones del gestor, sino también a los principios y herramientas que en un determinado momento constituyen el catálogo de las que puede emplear. Dicho de otro modo: abandonado a su propio juicio el gestor empresarial difícilmente podría evaluar la eficacia de las opciones existentes en materia de gestión. La solución convencional, es decir, el saber qué en determinado momento se admite como válido en materia de gestión, puede resolver las dudas del gestor; sin embargo, el recurso al saber convencional no soluciona la necesidad de adaptar las soluciones de gestión a un entorno en permanente proceso de cambio. Las mareas que propician las modas de gestión, en cambio, pueden servir para adaptar las prácticas convencionales a las necesidades de los nuevos tiempos, sin provocar en los administradores la sensación de estar dando un salto en el vacío.

Lo anterior podría explicar bastantes cosas; por ejemplo, el enorme parecido de los principios que se encuentran detrás de muchas propuestas de modas que, por otro lado, se presentan como absolutamente originales. Por ejemplo, las soluciones de la reingeniería de Hammer y Champy (1993) se aproximan bastante a las recomendaciones de Womack y Jones sobre el *Lean Thinking* (2005); y buena parte de las propuestas en materia de estructura organizativa, como las propuestas por Ghoshal y Bartlett, podrían expresarse perfectamente en el lenguaje de las configuraciones adhocráticas de Mintzberg (1985). La multiplicidad de herramientas y soluciones aparentemente particulares esconde en realidad una tendencia general a adoptar soluciones basadas en principios comunes y adaptados a las necesidades que imponen los nuevos tiempos, necesidades

que tienen que ver con las condiciones sociolaborales que los individuos están dispuestos a admitir o con la capacidad de adaptación e innovación que el entorno requiere de la empresa.

Por último, el enfoque carismático es, de los cuatro considerados, el que atribuye menor funcionalidad a las modas de gestión, cuya existencia se debe más al atractivo de los creadores de las modas y a sus propios intereses —junto con los de las instituciones y empresas para las que trabajan— que las necesidades reales o sentidas de los gestores.

3. El modelo institucionalista de Abrahamson

Ninguno de los planteamientos expuestos en el apartado anterior es contraintuitivo; al contrario, cada uno de ellos parece contener algo de verdad. Por otro lado, las explicaciones que ofrecen son compatibles unas con otras y, a veces, incluso se solapan. Estas condiciones describen un terreno propicio para la creación de un modelo más completo y complejo que reúna y ordene el papel que les corresponde a todos estos factores explicativos en una interpretación más sistemática del fenómeno de las modas en la gestión.

El modelo propuesto por Abrahamson (1996) constituye un primer avance en este sentido. Este modelo tiene su origen en la negación de una explicación meramente sociopsicológica de las modas en la gestión. En efecto, para determinada literatura las modas en la gestión responden al mismo esquema que las modas en lo estético: el motor de la moda reside en las necesidades psicológicas que empujan a determinados individuos a tratar de distinguirse del resto, poniéndose al frente de las nuevas tendencias en el vestir, el comer u otros aspectos de su comportamiento socialmente visible; y las necesidades de otros que, por mero impulso mimético o por el deseo de pertenecer a un grupo social, actúan como seguidores de las nuevas tendencias. Abrahamson no niega que estos factores puedan afectar a las modas en gestión (1996: 273), pero considera que estas son diferentes a las estéticas en dos aspectos.

En primer lugar, no todas las ideas sobre gestión pueden dar lugar a una moda. Para que atraigan la atención del público deben ser racionales, al menos en su

aparición, y prometer algún tipo de progreso o mejora frente a las soluciones que ya existen.

En segundo lugar, para Abrahamson los factores sociopsicológicos compiten con otros que tienen que ver con el valor real de las nuevas técnicas o la medida en que estas representan soluciones eficaces y novedosas para las nuevas circunstancias sociales, económicas o técnicas.

Este planteamiento es compatible con la descripción que desde la teoría del comportamiento organizativo (March y Olsen, 1976) se ha propuesto del funcionamiento de las organizaciones. En un ambiente de relativa incertidumbre sobre la eficacia de los métodos y soluciones de gestión, debe descartarse una elección completamente racional por parte del gestor. Pero los directivos tampoco actúan de manera absolutamente irracional, simplemente buscan estrategias para reducir la incertidumbre, lo que les conduce a confiar en soluciones estándares o ampliamente aceptadas, soluciones que tienen el respaldo de personas e instituciones a las que se atribuye suficiente respetabilidad.

La propuesta de Abrahamson (1996, 1991) tiene una raíz neoinstitucionalista. En su modelo se acepta que los gestores trabajan en un ambiente de incertidumbre sobre las técnicas y soluciones más apropiadas y pretenden legitimar sus decisiones frente a sus *stakeholders* por la vía de aceptar y adoptar los conocimientos establecidos, de manera que al valor técnico de las soluciones de gestión se le añade un valor retórico (Dimaggio y Powell, 1983).

La necesidad de legitimidad por parte de los directivos abre la posibilidad de una especie de mercado de modas de gestión, con unos agentes que actúan en el lado de la oferta y otros que lo hacen desde la demanda y en el que lo que se intercambia no es tan solo una solución técnicamente definida, sino también la retórica que la acompaña. En la literatura sobre la gestión de la calidad, este fenómeno explica, según Zbaracki (1998: 603), que las nociones casi exclusivamente técnicas de los pioneros como Deming y Juran, asentadas en una sólida base estadística, hayan dado paso a una explosión retórica caracterizada por la ambigüedad de los términos y la inconsistencia de los objetivos (Boaden, 1997).

Los creadores de modas son individuos e instituciones interesadas en colocar el resultado de sus reflexiones en forma de artículos, libros, seminarios, conferencias o cursos. Por su parte, quienes demandan soluciones novedosas son los directivos que necesitan reducir la incertidumbre a la que se ven sometidos en sus decisiones, o al menos quieren tener la posibilidad de justificar sus acciones ante sus superiores, ante los consejos de administración de sus empresas o simplemente ante otros colegas. Por supuesto también están quienes consumen las modas simplemente porque les atrae este tipo de literatura y, más significativamente, quienes las emplean para crear sus propias propuestas de gestión que tal vez se conviertan en las nuevas modas; no obstante, Abrahamson se ciñe a las dos primeras causas del consumo de modas de gestión.

Para Abrahamson, el mercado que se gesta entre los creadores de modas y sus consumidores se rige por dos principios: la racionalidad de las propuestas y la promesa en ellas de algún tipo de progreso o mejora.

El principio de racionalidad es en realidad uno de apariencia de racionalidad. Las propuestas deben convencer al público de que es conveniente perseguir determinados fines y hacerlo con determinados medios. La racionalidad se convierte así en una *etiqueta* (Abrahamson, 1996: 261) que envuelve a medios y fines y les dota de una apariencia deseable para los grupos interesados en la empresa; en particular, aunque no exclusivamente, para los propietarios del capital.

Esta característica de las modas de gestión es común incluso en los planteamientos más clásicos sobre gestión. Las propuestas de los dos más destacados clásicos del *management*, H. Fayol y de F. W. Taylor, por ejemplo, son diferentes en otros aspectos, pero hay uno en el que comulgan perfectamente: ambas buscan legitimarse en el intersticio que forman los intereses de los propietarios de las empresas y los de sus empleados. La estrategia de Fayol consiste en plantear al administrador como un árbitro o agente neutral que defiende los intereses de la empresa, a la que atribuye una existencia propia y distinguible de la de sus propietarios, lo mismo que de la de sus empleados. Este planteamiento fue perfectamente visible en la insistencia de Fayol en no adquirir participación alguna en su empresa, la Co-

mabault, cuando adquirió la condición de director general, o en su petición de unas instalaciones para la dirección general de la empresa, propias y separadas de las del consejo de administración (Reid, 1995: 30); así como en las diversas ocasiones en las que discrepó del criterio del consejo de administración (Wren, 2001). Taylor va aún más lejos y propone que su versión científica de la administración empresarial está diseñada para satisfacer simultáneamente los intereses de empresarios y trabajadores (Taylor, 1991).

El criterio del progreso o la mejora debe entenderse en un doble sentido (Abrahamson, 1996: 262), las nuevas técnicas y herramientas deben suponer alguna novedad y, además, ofrecer una mejora con respecto a las existentes.

El progreso, entendido en este sentido sumerge a las modas en un ciclo sin fin. Hace tiempo que las propuestas en el ámbito de la gestión dejaron de plantearse como soluciones definitivas a las necesidades de los directivos. Al contrario, todas ellas generan la expectativa de una mejora sin fin para lo cual recurren a veces a criterios de mejora que no se pueden satisfacer en términos absolutos y que, en el peor de los casos se encuentran escasamente definidos: flexibilidad, eficiencia, beneficios, satisfacción del cliente, calidad, etcétera.

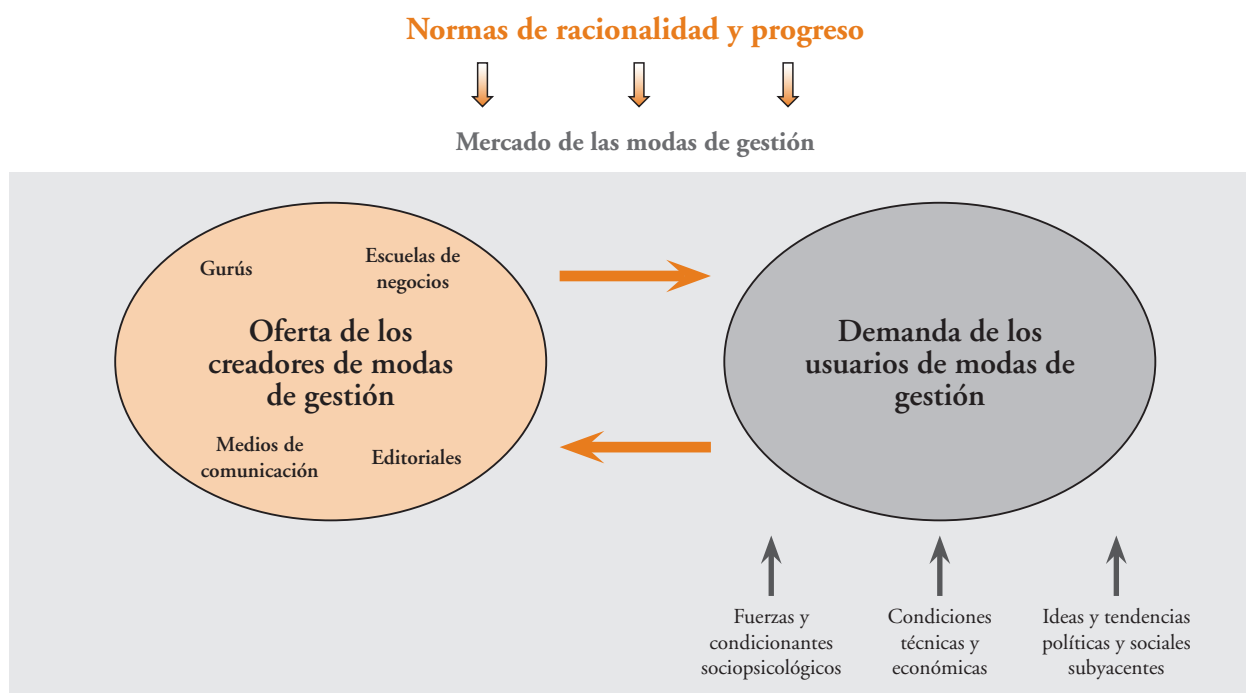
Se observa que ambas lógicas, la de la aparente racionalidad y la de la promesa de mejora, empujan hacia la necesidad de un mercado de modas. Es en ese mercado donde se dilucida el *valor* de las propuestas, que se convierte en una señal de su racionalidad que los directivos emplearán para defender su aplicación y, con ello, legitimar su trabajo. Por su parte, los vaivenes del mercado, es decir, la influencia de la moda en la gestión es la que provoca la sensación de progreso, en la medida en que las propuestas que han perdido valor son sustituidas por otras que están en alza.

4. En busca de un marco explicativo ecléctico sobre las modas de la gestión

En este epígrafe se propone un nuevo modelo interpretativo de las modas de gestión. El modelo parte de la propuesta de Abrahamson (1996, 1991), y asu-

Gráfico 1

Un modelo explicativo de las modas de gestión. El mercado de las modas



Fuente: Adaptado de Abrahamson (1996).

me, como aquel, la existencia de un mercado para las modas de gestión. La novedad del modelo propuesto reside en que ofrece un mayor detalle descriptivo de los factores que condicionan la oferta y de la demanda en dicho mercado.

Desde el punto de vista expuesto en el apartado anterior, el mercado de modas de gestión no es más que un mecanismo institucional que coordina acciones individuales interdependientes, y haciéndolo resuelve o contribuye a resolver necesidades tales como la legitimación de los cuerpos directivos de las empresas o la renovación de los métodos directivos en el sentido de las necesidades técnicas y sociales. Interesa conocer ahora cuáles son los parámetros que caracterizan oferta y demanda en este mercado.

Si existe una oferta de ideas de gestión novedosas ello se debe simplemente a que existe la posibilidad de hacer negocio —de ganar dinero— con ello. De hecho, el negocio de las modas de gestión se ha ido ampliando desde la venta de libros a la promoción y organización

de eventos, la venta de material de vídeo en sus distintos formatos, o la oferta de programas formativos para directivos y empleados de las empresas, lo mismo que para los estudiantes.

De ello se deriva que la labor comercial es determinante en las modas, es decir, las modas tienen que ver con la posibilidad de poner en marcha estrategias de venta eficaces. Para que un libro sobre gestión se convierta en un éxito de ventas, y su autor cobre miles de euros por sus apariciones públicas, es necesaria una intensa labor de promoción que, en algunos casos, está sostenida por una sólida infraestructura. Las editoriales, las escuelas de negocios o las empresas de consultoría de cierto peso asumen esta labor y se benefician económicamente de ella; los periodistas o los organizadores de eventos también tienen su papel en el encumbramiento de las celebridades y en la popularización de las modas de gestión. Por eso, los grandes éxitos de ventas casi siempre tienen el respaldo de una prestigiosa institución educativa, como por ejemplo la Harvard Business

School; o de una importante empresa de consultoría, como es el caso de la multinacional McKinsey.

Una peculiaridad de la oferta de las modas de gestión reside en que, además de las ideas, los autores también se convierten en parte del producto y, por lo tanto, constituyen un elemento cuyo diseño es necesario cuidar con esmero. Los años ochenta y noventa han dado lugar a la peculiar figura del gurú de la gestión. El gurú es casi siempre una figura carismática que dispone de un conocimiento intuitivo, más que sistemático, sobre el modo de hacer que las cosas funcionen, tanto en la empresa como en el resto de las facetas de la vida del directivo. El gurú actúa como una especie de chamán (Jackson, 2003: 66) que ofrece a su cliente un remedio casi mágico que contrarresta el efecto de un universo incomprensible y hostil, y así le permite disfrutar de cierta sensación de seguridad. El saber del gurú no es sistemático y, por tanto, no puede aprenderse, aunque a veces pretende sintetizarse en unos pocos principios. Por el contrario, el gurú ha sido iluminado y su conocimiento solo se trasfiere por algún tipo de revelación.

La figura del gurú ha colonizado con rapidez el mercado de las modas sobre gestión. Desde su visión anglosajona (Jackson, 2003: 39), los gurús proponen remedios que en buena medida han sido diseñados para quienes participan de su propia cultura, aunque a veces se presenten como exóticos; de hecho, el propio fenómeno gurú puede ser interpretado como un fenómeno cultural asociado a una etapa concreta del sistema económico y social de los Estados Unidos.

En el modelo propuesto —ver gráfico 1— se contemplan al menos tres factores que modulan la demanda de modas de gestión: los condicionantes sociopsicológicos a los que se refiere Abrahamson; las condiciones técnicas y económicas en las que se desarrollan, y a las que deben adaptarse, las diferentes teorías y propuestas de gestión; y, finalmente, las tendencias políticas y sociales subyacentes.

Una de las explicaciones más inmediatas de las modas de gestión reside en que atienden algunas necesidades psicossociológicas de los individuos. Los argumentos más sencillos se refieren a dos paradojas que rigen la psicología individual. Por un lado, está la tensión entre dos tendencias opuestas, la que lleva a cada persona a

tratar de distinguirse de las demás, afirmando su individualidad frente al resto, y la que le conduce a la conformidad y, en general, a la aceptación de las normas del grupo. Por otro lado, está la paradoja entre el apego a la tradición y la búsqueda de lo nuevo. Desde esta perspectiva las modas atienden la necesidad de individualidad y de novedad de los gestores que las adoptan, pero al mismo tiempo les permiten sentir la seguridad de estar actuando conforme a lo que ciertos grupos consideran sensato o probado (Abrahamson, 1996: 271). La imitación de las conductas de los gestores más adelantados conduce a la saturación de las modas y a la búsqueda de nuevas modas a las que adherirse.

Esta explicación, muy al estilo de Veblen (2004), ofrece una visión sugerente, aunque probablemente incompleta del fenómeno de las modas en la gestión. Una visión algo más sofisticada propone que las modas son la respuesta a una frustración colectiva, probablemente provocada por excesivas expectativas de éxito (Gill y Whittle, 1992). Este planteamiento se ajusta bien al nacimiento del fenómeno gurú en los años ochenta, una época en la que los estadounidenses tomaron conciencia de la superioridad de las empresas japonesas y de la amenaza que representaba para su economía la competencia internacional de este y de otros países del Este asiático. La presión competitiva desató no solo una demanda de enfoques de gestión nuevos y fáciles de aplicar, sino también una avidez de historias de éxito americano que interesaban a los altos ejecutivos lo mismo que al público norteamericano en general.

Una explicación similar, en cierto sentido, puede emplearse para explicar la explosión de las historias de éxito y la generalización del modelo americano de negocios a partir de los años noventa y en la primera década de este siglo, también asociada al fenómeno gurú. En este caso la difusión de la literatura norteamericana del *management* correría en paralelo al éxito de su modelo económico frente al colapso de los modelos soviético, con el desmembramiento de la URSS a partir de 1991, y asiático, con la crisis financiera en 1997 (Klein, 2010; Stiglitz, 2010).

Las condiciones técnicas y económicas también influyen en la oportunidad de los modelos de gestión. Por ejemplo, las transformaciones que han tenido lugar en

el mercado de trabajo (Rifkin, 2010) provocan y, a la vez, son la causa de la popularidad de soluciones de gestión basadas en la flexibilidad de las estructuras organizativas y la desintegración vertical.

Lo mismo ocurre con las ideas y tendencias políticas y sociales subyacentes en los entornos empresariales. Para Gergen, por ejemplo, detrás de las teorías sobre la organización reside siempre una concepción del ser humano, de modo que las formas, culturalmente condicionadas, en las que se concibe al ser humano, influyen en las ideas sobre las organizaciones y dan lugar a ciclos largos. Gergen considera que buena parte de las teorías de la gestión del siglo XX responden a un planteamiento modernista del ser humano, que se impone sobre otro de raíz romántica. El romanticismo trata de la esencia del individuo humano, generalmente asociada al concepto de alma, una especie de repositorio de capacidades y características individuales que reside en el *interior profundo* (Gergen, 1992: 208) de cada persona. El discurso romántico gira alrededor de ideas como la inspiración, la creatividad y el genio individual, aunque también la maldad y la locura. Ninguno de estos rasgos es el resultado de un entrenamiento, sino la expresión genuina de la personalidad del individuo. La visión romántica del ser humano se percibe todavía en la raíz de algunas teorías de la organización como las teorías humanistas de E. Mayo o A. Maslow, pero durante el siglo XX la mayor parte de estas ideas fue desplazada por una concepción muy diferente tanto del ser humano como de la organización: la modernista. El modernismo se asocia con la racionalidad y la ilustración, con la confianza en que es posible localizar la esencia de los fenómenos y, sobre todo, con la metáfora de la máquina. La visión modernista del mundo propone que la realidad, también la realidad social, puede ser captada en términos mecanicistas. En el mismo sentido, las organizaciones humanas se conciben como *grandes máquinas* de las que es posible conocer y manipular los principios de su funcionamiento. En la teoría organizativa, la mejor expresión de este pensamiento se encuentra en la obra de Weber y la historia del siglo XX ha conocido la extensión del modelo burocrático de empresa industrial, basado en este modelo.

La modernidad ha dado paso a la posmodernidad y con ella, la autoridad, también en la empresa, ha perdido su

carácter absoluto para convertirse en un discurso más; un discurso que además ha perdido predicamento porque suena extraño y rígido. La *intranet* y la *internet* favorecen, en cambio, la proliferación de otros discursos más naturales que hallan el favor del trabajador y del público (Levine y cols., 2008). Para los autores del manifiesto Cluetrain, la rebelión de trabajadores y consumidores tiene mucho en común, ambos grupos hablan el mismo idioma y están preparados para conversar. Solo hace falta que la empresa ponga en marcha soluciones que lo permitan... y que las modas de la gestión las avalen.

En un ciclo más corto, las tendencias políticas también pueden influir en el fortalecimiento de determinadas modas de gestión que se ajustan mejor a los valores que imperan en determinado momento. Más arriba, en este mismo trabajo, se ha referido que, en los Estados Unidos, determinados programas de los gobiernos demócratas representaron el caldo de cultivo idóneo para la diseminación de propuestas hacia un cambio en los estilos directivos más sensible a las necesidades y los intereses de los trabajadores. Pero los esquemas liberales no son los únicos que pueden influir en este sentido; las ideas conservadoras que se extendieron a partir de 1980 también cambiaron el contexto político y propiciaron enfoques diferentes en materia de gestión. La era Reagan se caracterizó por un renovado compromiso con los valores empresariales que deberían servir para recuperar a una nación en crisis, así como a una valoración considerablemente más positiva de los negocios y el mundo del comercio. Un cambio de talante similar se produjo en Gran Bretaña durante la era Thatcher. Guest (1990) ha sugerido que el crecimiento de la moda de la gestión de recursos humanos en el Reino Unido durante la década de 1980 tuvo mucho que ver con el cambiante clima económico y político, y con la tendencia entre los responsables políticos y los capitanes de empresa a mirar a EE.UU. como modelo de buenas prácticas. En esta misma época, observa Guest, la gestión de recursos humanos en Gran Bretaña comparte valores americanos como el individualismo, el optimismo, el liderazgo y el sueño americano que hacen que tenga un éxito limitado en el Reino Unido.

Para Conger, los cambios generacionales constituyen *vientos* (2006: 34) que influyen modificando la trayectoria de las organizaciones. Este autor se refiere a

dos cambios generacionales que afectan a la sociedad norteamericana: la llegada de la generación del *baby boom* a los consejos de administración de las grandes empresas americanas y la de los representantes de la *generación X* a la dirección de primera línea. Estos cambios suponen que en la organización estadounidense conviven tres generaciones distintas, con actitudes también diferentes, en particular en su tolerancia a la autoridad formal como principio de funcionamiento organizativo. Las soluciones organizativas basadas en el ejercicio riguroso de la autoridad sirvieron hasta lo que Conger denomina la *generación silenciosa* (2006: 35), que reúne a los individuos nacidos entre 1925 y 1942. Los representantes de esta generación, lo mismo que los de las anteriores, estaban preparados para admitir el papel de la autoridad formal en sus trabajos: sus padres fueron la última generación en la que una mayoría de sus miembros sirvió en el ejército; además, esta generación fue testigo del papel que desempeñaron líderes políticos *fuertes y admirables* (Conger, 2006: 37), que ejercieron como modelos de rectitud y condujeron con éxito a la sociedad americana por el camino del progreso y la victoria militar. La generación de la explosión demográfica, en cambio, fue testigo del fracaso de Vietnam, del asesinato de J. F. Kennedy y de la corrupción política Watergate. Para esta generación, la autoridad no representó ni un valor absoluto ni un modelo de moralidad. Además, muchos de los miembros de esta generación ensayaron diferentes grados de rebeldía contra la autoridad establecida. La *generación X* es hija de parejas en las que los dos miembros trabajan; ha disfrutado de la ventaja de la prosperidad económica y de la ausencia de los padres. La amarga experiencia de sus padres les ha hecho comprender el valor de la vida personal y la necesidad de acotar las exigencias de la vida profesional.

En definitiva, el mundo organizativo está poblado actualmente por individuos que no confían tanto como sus predecesores en la autoridad y que no están dispuestos a ejercerla ni a admitirla, al menos del mismo modo en que lo hicieron sus padres. Los principios organizativos deben ajustarse a estos hechos, lo que supone una demanda de nuevos planteamientos sobre estilos directivos y modalidades de liderazgo que las modas de la dirección se han apresurado a satisfacer. La propuesta de Senge (1996) es una magnífica

muestra de que la literatura sobre gestión se esfuerza por establecer las condiciones para la sustitución de la autoridad por otros métodos de integración en las organizaciones más adecuados a los tiempos. Aunque Senge evita abusar del término *autoridad* (o de otros como el de *burocracia*) (2) en su obra, toda ella se interpreta mejor como una propuesta para lograr la integración de los esfuerzos y la inteligencia de las personas que trabajan en las organizaciones por vías distintas, como la búsqueda de visiones compartidas a través del diálogo abierto.

Las aportaciones de Gergen, Guest y Conger sugieren la existencia de fases y ciclos en el devenir de las teorías sobre la administración. Eso sí, las ondas a las que se refieren estos autores son de amplitud muy desigual: Gergen comenta la influencia que pueden ejercer los ciclos de transformación de las sociedades occidentales, ciclos que pueden durar uno o varios siglos; mientras tanto, Guest se interesa por contextos de influencia política que duran una o unas pocas legislaturas. La reflexión de Conger se sitúa en medio de ambos: su ciclo dura lo que tarda una generación en suceder a la anterior.

Las modas en la gestión, como en cualquier otro ámbito, se definen entre otras cosas por la celeridad con la que nacen, se difunden y son sustituidas por otras. Son modas precisamente porque son efímeras, porque su ciclo es inevitablemente corto. Desde este punto de vista, la referencia a la influencia que pueden ejercer los ciclos largos de transformación social en las modas de gestión podría resultar extraña o exagerada. Sin embargo, tal influencia puede ser crucial en los periodos de transición entre dos etapas del desarrollo social. La historia muestra que en las grandes revoluciones sociales afloran inevitablemente discursos enfrentados; algunos defienden la legitimidad del antiguo régimen, mientras que otros describen y ensayan nuevas formas de relación social. En el tránsito, la percepción de los agentes sobre lo que es legítimo y correcto puede cambiar con rapidez, determinando la caducidad de ciertos discursos.

En la actualidad, prácticamente nadie duda de la profundidad de las transformaciones que, desde finales del siglo pasado, se están produciendo en las sociedades y en las economías occidentales, ni de que sus conse-

cuencias deben apreciarse también en la forma, en el funcionamiento y en la gestión de las organizaciones empresariales. Lash y Urry (1998) han teorizado sobre el modo en que la organización de la actividad económica se viene adaptando a las condiciones de la sociedad posmoderna. Tan radical es el impacto atribuido que los autores hablan de *posorganización* para referirse a las nuevas soluciones de diseño. Sin embargo, lo interesante del caso es que la lectura de la obra de Lash y Urry no sorprenderá al lector habitual de libros de gestión, que encontrará en él referencias familiares a las organizaciones flexibles, a la cooperación interempresarial y las alianzas estratégicas, a la organización del trabajo en equipos autogestionados, o al *empoderamiento* de los empleados en el núcleo de operaciones.

5. Conclusiones provisionales sobre las virtudes interpretativas del marco interpretativo propuesto

El fenómeno de las modas de gestión ha suscitado la curiosidad académica, y la búsqueda de las razones por las que se producen las modas no ha tardado en producir frutos. El modelo interpretativo expuesto en este artículo aglutina buena parte de las propuestas explicativas en un marco único e integrado que presenta, además de esta, otras virtudes.

En primer lugar, admite simultáneamente la influencia de los factores individuales y la de los estructurales. Las modas tienen poco sentido si no se interpretan adecuadamente las necesidades psicológicas que satisfacen; pero, al mismo tiempo, esas necesidades pueden reflejar estados colectivos de ánimo o, más simplemente, la influencia de la cultura en el comportamiento individual. Por otro lado, las condiciones técnicas, económicas y políticas constituyen el contexto de la labor directiva, y le dan a esta oportunidad y sentido; es lógico pensar, por tanto, que los cambios estructurales en cualquiera de estos parámetros solicitan ajustes en las organizaciones y por tanto avivan la demanda de soluciones adaptadas de gestión.

En segundo lugar, el modelo propuesto trata de explicar el auge de los productos de moda en materia de gestión, pero sin estigmatizarlos. A diferencia del enfoque racional, el modelo propuesto no atribuye la

expansión de las ideas de moda a su capacidad para mejorar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones; pero esto no significa que se le niegue a los productos de moda toda funcionalidad. Por el contrario, el modelo admite la posibilidad de que las modas contribuyan a adaptar la forma y el fondo de la gestión a las condiciones políticas, económicas y sociales en las que tiene lugar.

Finalmente, el marco interpretativo responde a la pregunta de por qué existen las modas en general, pero también permite localizar los factores de éxito y fracaso de cada una en particular. En el modelo propuesto es posible apreciar algunas condiciones necesarias para que una determinada idea de gestión se popularice, por ejemplo el acceso a los mercados a través de una infraestructura comercial suficientemente sólida, o la captación del interés del público mediante un diseño atractivo y sugerente; pero también se perciben otros requisitos para que las propuestas no sean flor de un día, por ejemplo la medida en la que captan los elementos clave de los discursos culturales y políticos de la época, o la lucidez con la que interpretan los cambios técnicos y sociales que preocupan a los directivos, así como la credibilidad de las medidas que proponen para enfrentarse a ellos.

NOTAS

- (1) Ocurre sobre todo con las librerías de los aeropuertos, un lugar muy transitado por directivos tan aburridos como ávidos de novedades. Un buen indicador del grado en que un autor se ha convertido en gurú de la gestión es el espacio que ocupa su última obra en los anaqueles de estos comercios.
- (2) Salvo para afirmar que *afortunadamente muchos creen todavía que la visión es cosa del líder superior. Pero las visiones basadas en la autoridad no son sostenibles* (Senge, 2002: 87).

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamson, E. (1991), «Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations», *The Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Abrahamson, E. (1996), «Management fashion», *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Boaden, R. (1997), «What is total quality management... and does it matter?», *Total Quality Management & Business Excellence*, 8(4), 153-171.

- Conger, J. A. (2006), «Cómo transforman los cambios generacionales la vida de las organizaciones», F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckhard, *La organización del futuro*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Dimaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Gergen, K. J. (1992), «Organizational theory in the postmodern era», M. Reed y M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization Theory*, Sage, Londres.
- Gill, J. y Whittle, S. (1992), «Management by panacea: accounting for transience», *Journal of Management Studies*, 30(2), 281-295.
- Guest, D. E. (1990), «Human Resource Management and the American Dream», *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business*, Nueva York, Harper Business.
- Jackson, B. (2003), *Gurús anglosajones: verdades y mentiras*, Barcelona, Ariel Empresa.
- Klein, N. (2010), *La doctrina del shock. El auge del capitalismo del desastre*, Madrid, Paidós.
- Kuhn, T. (1975), *La estructura de las revoluciones científicas*, México y Madrid, Fondo de Cultura Económica.
- Lash, S. y Urry, J. (1998), *Economías de signos y espacio. Sobre el capitalismo de la posorganización*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Levine, R.; Locke, C.; Searls, D. y Weinberger, D. (2008), *El manifiesto Cluetrain*, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Lipovetsky, G. (1990), *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*, Barcelona, Anagrama.
- March, J. G. y Olsen, J. (1976), *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Noruega, Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (1985), *La estructuración de las organizaciones*, Madrid, Alianza.
- Reid, D. (1995), «Fayol: from experience to theory», *Journal of Management History*, 1(3): 21-36.
- Rifkin, J. (2010), *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo. El nacimiento de una nueva era*, Barcelona, Paidós.
- Senge, P. (1996), *La quinta disciplina: El arte y práctica de la organización inteligente*, Buenos Aires, Editorial Granica S.A.
- Senge, P.; Cambron-McGabe, N.; Lucas, T.; Smith, B.; Dutton, J. y Kleiner, A. (2002); *Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*, Bogotá-Colombia, Norma Editorial.
- Shapiro, E. C. (2000), «Managing in the Cappuccino Economy», *Harvard Business Review*, marzo/abril, 177-183.
- Simon, H. (1983), «Decision making and organizational design», D. S. Pugh (ed.), *Organization theory*, Middlesex, Penguin Books.
- Stiglitz, J. (2010), *Caída libre. El libre mercado y el hundimiento de la economía mundial*, Madrid, Taurus.
- Taylor, F. W. (1991), *Principios de Administración Científica*, Buenos Aires, El Ateneo, (1911).
- Veblen, T. (2004), *Teoría de la clase ociosa*, Madrid, Alianza (1899).
- Womack, J. y Jones, D. (2005), *Lean thinking. Cómo utilizar el pensamiento lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*, España, Gestión 2000.
- Wren, D. A. (2001), «Henri Fayol as strategist: a nineteenth century corporate turnaround», *Management decision*, 39(6), 475-487.
- Zbaracki, M. J. (1998), «The rhetoric and reality of total quality management», *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 602-636.

EN MEMORIA DE JULIO ALCAIDE

Gregorio Izquierdo

Presidente del Instituto Nacional de Estadística

Ha sido uno de los grandes de la estadística y economía española. Pese a ser uno de los mejores estudiosos de la economía española me llamó la atención su humildad y cercanía, que suscitaba ese afecto a primera vista que pocas personas son capaces de generar, y que le hacía ser muy querido por todos los que tuvimos el privilegio de conocerlo y disfrutar de su conocimiento. Siempre tendré presente el momento que le conocí: tenía yo 23 años y ante mi pregunta de que tipos de modelos eran más fiables para el seguimiento de la coyuntura, me contestó *que no había ninguno que fuera claramente mejor, salvo el de la experiencia de un buen experto*.

Nació en Cádiz en 1921, pero pasó su infancia en la localidad cordobesa de Hinojosa del Duque. Tras graduarse como intendente mercantil en la Escuela Superior de Comercio de Madrid, inició su actividad laboral en el Servicio Sindical de Estadística. Desde entonces, su vida siempre giró en torno a la estadística española. En 1957 abordó la, como él mismo decía, *magna tarea* de elaborar la primera Contabilidad Nacional de España y las primeras tablas *Input-Output*. Se contaba la anécdota, nunca se sabrá si fue real, de un estudiante que en un examen oral no podía encontrar ningún defecto a dichas tablas ante el respeto que le merecía la participación de la familia Alcaide en las mismas.

Por entonces, las fuentes estadísticas españolas eran abundantes, pero solo medían una realidad parcial de la economía. Además, no se prestaban a la necesaria



síntesis coordinada que requieren unas cuentas nacionales. El gran paso se produce en 1969, gracias al arrojo personal y enorme capacidad intelectual de Julio cuando un equipo dirigido por él lleva a cabo la obra *Contabilidad Nacional de España 1954-1964*. Esta publicación, calificada de *incunable* por muchos de los expertos actuales en cuentas nacionales, ofrecía la primera medición de la economía española y sus agregados en términos homogéneos.

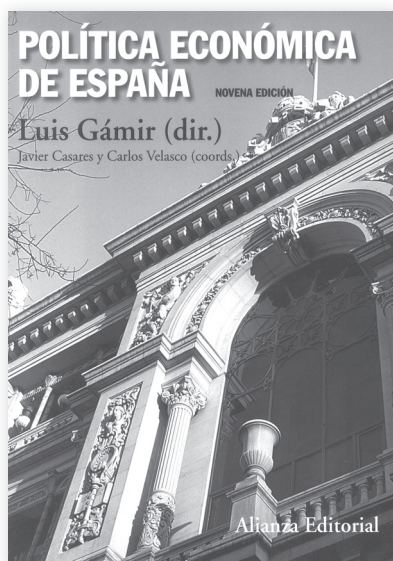
En 1957 el servicio de estudios del entonces Banco de Bilbao le encargó elaborar un estudio regional denominado *Renta nacional de España y su distribución provincial*, otra de las obras estadísticas fundamentales para el conocimiento de la economía española y para orientar la política hacia una toma de decisiones adecuada. Esta publicación fue pionera en lo que posteriormente sería la contabilidad regional. Ante el enorme éxito de la publicación, la entidad le incorporó a su plantilla para elaborar el estudio cada dos años y para coordinar y realizar, además, el Informe Económico Anual del banco.

La última etapa profesional de su vida le llevó a la Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas (Funcas), de la mano del profesor Enrique Fuentes Quintana. Organizó el departamento de Análisis Económico y Estadístico, elaborando informes periódicos de coyuntura económica y el Balance Económico Regional de los años 1995 a 2000 y 2000 a 2009. En esta última etapa, Julio Alcaide alcanzó el máximo reconocimiento de la profesión. Así en 1991

fue galardonado con el premio más importante que se concede en España a un economista: el Premio Jaime I de Economía. Y no quería pasar este artículo sin mencionar el para mí tan querido Premio Eugenio Domingo, que le concedió el Instituto de Estudios Económicos en el año 2007 por su dilatada trayectoria como investigador y analista.

Tal y como comentó Julio en una entrevista publicada en la revista *Índice* en octubre de 2012, *los responsables del diseño y ejecución de la política económica necesitan herramientas adecuadas que les ayuden en la toma de decisiones. Y el ingrediente sustancial para la creación de estas herramientas es, sin duda, el aparato estadístico.* Un aparato estadístico del que ha sido el mejor ejem-

plo posible. En las jornadas conmemorativas del 50 aniversario del INE, en 1995, Julio Alcaide destacó que la investigación estadística *es un campo abierto, nunca estará cerrado, nunca se podrá decir: ya hemos culminado todas nuestras previsiones, nuestros proyectos, porque antes de que se termine un programa, antes de que termine una labor estadística habrán surgido otras necesidades.* Coincido con él. Tanto la estadística española en general, como el propio INE en particular, se encuentran en un proceso de mejora continua. Y nuestros esfuerzos se centran en ello. Pero nunca hubiéramos llegado a su actual desarrollo sin la aportación de alguien tan brillante y extraordinario como Julio Alcaide, que sentó las bases y cimientos de la contabilidad nacional en España.



POLÍTICA ECONÓMICA DE ESPAÑA

Javier Casares y
Carlos Velasco (coords.)

Alianza editorial, S.A.

Madrid, 2013. 284 páginas

Reconozcamos que el noble arte de la política no está pasando por sus mejores momentos. La política, en mayúsculas, se ha convertido, por desgracia, en sinónimo de tropelía, chanchullo o juego sucio. Precisamente ahora es cuando más necesitamos de esta política y de sus protagonistas, los mejores políticos de los que podamos (y sepamos) dotarnos, para poder afrontar con éxito las exigencias de una crisis no solo económica, sino social, cultural y de valores.

En lo económico, sin duda, es preciso que se sumen a los mejores propósitos, las herramientas más adecuadas. La mecánica más precisa con el diseño más refinado. Fines e instrumentos para que, hoy mejor que mañana, consigamos salir de esta espantosa crisis.

Para ayudar en este intento, se publica la novena edición (la primera es de 1972) de un título clásico en la literatura económica de nuestro país; la *Política Económica de España*, dirigida por el profesor Luis Gámir acompañado de la coordinación de los profesores Javier Casares y Carlos Velasco.

Desde ese lejano año de 1972 hasta nuestros días, el ciclo económico español ha pasado, sufrido y disfrutado por todas las etapas posibles: primera crisis del petróleo, cambios de régimen, nueva crisis, procesos de integración en la CEE, desarrollo, nueva crisis, expansión económica, unión monetaria, expansión, *cuasi* colapso, brotes verdes, crisis de nuevo... y, desde entonces, este libro ha seguido con nosotros y más vivo que nunca.

Esta vitalidad pocos textos la tienen. Solo los textos clásicos que no pierden su esencia con la actualización de los datos. Que no rompen los esquemas por los cambios que los avatares que el paso del tiempo proporciona. Que siguen sirviendo para el objetivo que fueron creados y no tienen ningún rubor en actualizarse y ponerse al día.

Frente a las 999 páginas de la cuarta edición de 1980, este tiene 284 páginas. ¿Menos Política Económica? No. Se consolida una tendencia de ediciones anteriores, en un esfuerzo por la síntesis y la brevedad, resultando un libro de consulta más ágil y fácil de leer, pero sin mermar su calidad y rigor académicos.

Del rigor académico da fe el panel de expertos que participan en el libro y que merecen capítulo aparte en la *Presentación* del mismo. Los nombres de los profesores Marín Quemada, Vales, Navarro, Escribano Francés, Muñoz Delgado, Mancha Navarro, Cuadrado Roura, San Martín González, Erías Rey, Dopico Castro, Durá,

García-Verdugo, Rodríguez Fernández, Consuegra, Martín Cerdño, Casares Ripol, Aranda García, Velasco Murviedro son ejemplo de prestigio y buen hacer y garantía de éxito. Como en todas sus ediciones anteriores, apostilla la contraportada, que este «es un libro escrito básicamente desde la universidad. Los autores que han colaborado son especialistas en las materias que tratan, pero tienen trayectorias académicas y profesionales, así como políticas, muy diversas». Sirva de ejemplo la figura del director del libro, Luis Gámir Casares, catedrático de Política Económica de la Universidad Complutense de Madrid, ex ministro en la etapa de gobierno de Unión de Centro Democrático, conjugándose en él, perfectamente, teoría y praxis, siendo unos de los valores añadidos más destacados de este manual.

Afirma el director de la obra que el núcleo de la Política Económica como disciplina académica es, «el estudio de la relación entre instrumentos y objetivos», de ahí que, continúa Gámir, «la clasificación más típica de la Política Económica sea por instrumentos y por objetivos». Para esta novena edición, más allá de instrumentos y objetivos, por razones de espacio, pero también por coherencia con las ediciones anteriores de 1980, 1993, 2000 y 2008, van a percibirse cuatro novedades: Primero, «se abre una única dimensión para las políticas regionales y sectoriales». Segundo, «se da gran importancia a la integración europea pero sobre la base de que muchos capítulos desarrollen su contenido con las políticas de la UE». Tercero, «se contiene un único capítulo de objetivos» (capítulo 14). Y, cuarto, «la política de medio ambiente pasa a las instrumentales, aunque

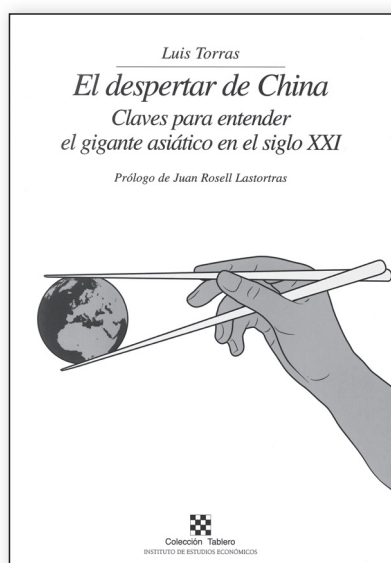
sea un capítulo trasversal que incorpora también los objetivos».

Para cumplir estos objetivos, el libro se estructura en cuatro partes. La primera, de introducción, recoge una panorámica general de la década de los noventa del siglo pasado hasta 2007. La segunda parte, *Políticas instrumentales*, analiza las políticas monetarias, fiscal y comercial (esta última bajo el prisma del proceso europeizador). La tercera parte, es la de *Políticas regionales y sectoriales*. Aquí se estudiarán las políticas regionales, la agraria y del agua, medioambiental, industrial y de innovación tecnológica, energética (en el marco de la UE), de infraestructuras, de comercio interior, turística y de educación. Finalmente, la cuarta parte, habla de los objetivos económicos desde 2007.

El libro es generoso en gráficos, cuadros, tablas y figuras sinópticas que agilizan y facilitan la asimilación de contenidos, muchos de ellos de naturaleza jurídica ciertamente farragosa *verbi gracia* al vocabulario institucional de la burocracia europea.

El objetivo final del libro, afirma el profesor Gamir, es que «resulte interesante para el protagonista de todo libro, es decir, para el posible lector» y acude a R. W. Emerson para afirmar que «el buen lector es el que hace el libro bueno». De este mismo autor estadounidense, famoso por sus frases célebres y por escribir *Nature*, base del Transcendentalismo, es la cita de que «las personas inteligentes tienen un derecho sobre las ignorantes, el derecho a instruir las. Reclamemos, pues, este noble derecho con la lectura de este buen libro.

José Antonio Negrín de la Peña
Universidad de Castilla-La Mancha



**EL DESPERTAR
DE CHINA. CLAVES
PARA ENTENDER
EL GIGANTE ASIÁTICO
EN EL SIGLO XXI**

Luis Torras

Ed. Institutos de Estudios
Económicos

Madrid, 2013. 208 páginas

Una de las realidades económicas innegables para salir de la delicada coyuntura en España ha sido y sigue siendo el papel fundamental que ha jugado el poder de las exportaciones. Dada la profundidad de la crisis, la necesidad de abrir nuevas vías comerciales, más allá de los mercados tradicionales de venta, se ha convertido en una prioridad para las empresas españolas, que buscan un modo de superar las dificultades que la gran recesión ha impuesto.

La incipiente y creciente aparición de una, desconocida hasta la fecha, clase media en China, el país más poblado de la tierra, ha abierto

unas posibilidades de intercambios comerciales con el gigante asiático que atisban un halagüeño futuro gracias al inmenso potencial existente. La fuerte inmigración interna, desde los núcleos rurales hacia las grandes urbes, contribuye al asentamiento de focos de creciente creación de riqueza.

Pero para conseguir introducirse en el complejo mercado chino, se debe disponer de un completo conocimiento de su realidad. El presente libro contribuye a conseguir esta finalidad desde una perspectiva multifocal, de modo que se descifran los aspectos más relevantes desde una visión no solamente económica, sino que permite conocer otros elementos no menos importantes, como son la realidad política y cultural. Sin un adecuado conocimiento de estas últimas, el esfuerzo de las empresas españolas sería baldío a la hora de intentar colocar sus productos en la complejidad de ese lejano entorno. Siete son los capítulos que, a lo largo de poco más de dos centenares de páginas, integran los pilares centrales de la obra, además de un explicativo comentario sobre la transliteración de nombres chinos y una completa y ordenada guía de lecturas recomendadas y una selecta bibliografía, amén de listados con los gráficos, cuadros y mapas organizados según el capítulo donde aparecen.

El primer capítulo explica el crecimiento sin precedentes que se ha producido en China en las últimas tres décadas, algo que no tiene parangón a lo largo de toda la historia, y que potenciará a este país a posicionarse como la primera economía mundial sin dilación en un horizonte temporal menor al medio siglo. Este escenario tiene un efecto dominó sobre el resto de economías, dadas las crecientes

necesidades, tanto de materias primas como de productos acabados, requisitos imprescindibles para mantener la maquinaria productiva acorde al tamaño económico generado.

Antes de continuar con los aspectos más directamente relacionados con lo económico, el autor presenta los mimbres que conforman el peculiar entramado del que el empresario que se acerque debe ser plenamente consciente. Así, se explicitan conceptos que muestran los esquemas de pensamiento y valores que sustentan la sociedad china y que, sin duda, poseen una influencia incuestionable en las futuras negociaciones y pactos comerciales. Además, se profundiza en el *sui generis* sistema y organización de índole político existente desde la revolución de Mao, así como el no menos importante escenario geográfico.

Los capítulos tercero y cuarto están destinados a narrar históricamente, de manera amena y precisa, los acontecimientos y la gran antítesis existente entre la era maoísta y el cambio de rumbo establecido a partir de la llegada al poder de Deng Xiaoping y la implantación de la reforma económica. La proclamación de la República Popular de China con el posterior plan económico encuadrado en el denominado Gran Salto Adelante, con nefastas consecuencias económicas y sociales contrastan con el punto de inflexión que se produce en 1978 con el cambio de rumbo, primero económico y posteriormente social, ya con el aperturismo económico que impera en el presente.

La explicación del modelo de crecimiento que asombra al mundo entero, se desgrana en el quinto apartado, donde se exponen pormenorizadamente los factores propiciatorios para alcanzar las ta-

sas incrementales de PIB. Los elementos a los que se hace referencia documentada son el desarrollo tecnológico, la mejora del capital humano, la acumulación de capital y el archiconocido incremento de la productividad, sin olvidar el papel estratégico fundamental que ha desempeñado el manejo y manipulación del tipo de cambio, tan criticados en más de una ocasión por las economías occidentales.

Además de contar con detalle no carente de profundidad las cuestiones anteriormente mencionadas, se hace mención, en la sexta sección, a la nueva transición que se está produciendo y que, indefectiblemente, provoca unos indeseables efectos colaterales, plasmados en grandes desequilibrios, acordes al tamaño del país. Así, la aparición de la clase media no ha impedido elevados focos de pobreza, casos de corrupción, y todo ello acompañado de un modelo que, aunque deja de lado la dependencia de las exportaciones, genera un preocupante dilema en cuanto a la eficiencia energética necesaria para conseguir un desarrollo sostenible.

En el capítulo final se definen las claves para entender el despertar de China, ayudando al lector a comprender e interiorizar no a un Estado-nación, sino a un Estado-civilización, concepto que traspasa lo económico o social y que tiene la capacidad de influir de manera incuestionable en el diseño del Nuevo Orden Mundial y que nadie debería dejar pasar por alto.

En la encrucijada de apostar por posicionarse en el mercado chino, no sirven las recetas que se emplean en otros escenarios. El libro de Luis Torras, especialista que ha vivido en primera persona la realidad del país asiático, permite al lector conocer en profundidad y, desde una óptica multidisciplinar,

la diversidad y dificultades con las que cualquier exportador, cuyos productos vayan destinados a esa plaza, se va a encontrar. El nivel de información proporcionado se convierte así en una guía imprescindible que, si no lo asegura, sí que garantiza evitar tropiezos y desencuentros que entorpezcan las deseadas transacciones comerciales y que pudieran dar al traste con la finalidad última.

Jesús Domínguez Rojas
Universidad Autónoma de Madrid



HISTORIA ECONÓMICA MUNDIAL: UNA BREVE INTRODUCCIÓN

Robert C. Allen

Alianza editorial, S.A.

Madrid, 2013. 253 páginas

De nuevo llega a esta sección un libro de Historia Económica. Sin duda la crisis que sufrimos y padecemos ha hecho que esta disciplina esté de moda. En prácticamente todas las Facultades se han escrito textos para entender mejor los acontecimientos económicos desde un prisma histórico formando parte de una alta y abundante gama de manuales de apoyo en las diferentes asignaturas que salpican los diversos Grados de Administración y Dirección de Empresas, Economía o Historia. De este *boom* editorial también tiene la culpa los intentos de explicar la crisis económica presente, con los ejemplos acontecidos en el pasado y que, por una razón u otra, llevaron a las sociedades de

tiempos pretéritos, a colapsos, recesiones o estancamientos económicos. Es útil, para la crisis actual, recordar lo pasado en el Bajo Imperio de Roma o la crisis demográfica de la peste negra, o nuestra más cercana crisis de precios con la llegada de metales preciosos a la Europa del siglo XVI. También se han recordado, por más próximas en el tiempo y en las causas, la crisis de los tulipanes holandesa, la del 1871, el *crack* del 29 o la crisis del petróleo.

¡Crisis...! Reconozcamos que el historiador de la economía es del gusto de dar fiel cumplimiento a la definición de la Economía que dio Thomas Carlyle cuando la tildaba como la *ciencia lúgubre*, por este gusto por los colapsos, por los desastres, por lo caótico...

En contraste, el mundo de las luces vence a las tinieblas cuando por, por ejemplo, el autor que reseñamos afirma que «la historia económica es la reina de las ciencias sociales», al tratar de «la naturaleza y riqueza de las naciones». Los historiadores de la economía, continúa el profesor Allen, «se fijan en el proceso dinámico del cambio histórico». Desarrollo, frente a recesión. Progreso contra abatimiento. Crecimiento en vez de colapso.

Robert C. Allen, nacido en 1947, es profesor de Historia Económica en la Universidad de Oxford. Su página web es toda una declaración de principios y nos sirven para entender la génesis de su trabajo. Afirma Allen en su web que, su intención es la de «comprender el proceso de crecimiento económico». Para ello su investigación «se centra en la medición de cambios en las normas a través de Europa y Asia entre los años 1600 y 1900, medir y explicar el crecimiento de la productividad en la

agricultura inglesa entre 1300 y 1800, la comprensión de los orígenes de la tecnología moderna y la investigación y el desarrollo de la revolución industrial, y el estudio de la impacto del imperialismo en el crecimiento económico de Asia entre 1870 y 1940» (1). Con estas bases es lógico que construyera el libro que reseñamos.

La historiografía económica en general, —y tal vez sea este uno de los motivos de su actual creciente interés—, se pregunta por una cuestión clave en el mundo actual globalizado y de la que el texto se hace eco. «El punto de partida de esta breve introducción a la Historia Económica mundial es la pregunta clásica de por qué ciertos países son ricos y otros pobres». Y va más allá, contextualizando el espacio continental de la riqueza «¿Por qué es Europa, y no Asia o África, la región en la que el crecimiento económico despega en primera instancia, cuando hasta comienzos del siglo XVI, la situación de prosperidad de distintos países en diversas regiones era muy parecida?».

Si estas preguntas «macro» las trasladamos al mundo «micro» podríamos preguntarnos de igual manera ¿por qué una sociedad, una empresa, un individuo es rico y otra sociedad, empresa o individuo no lo es? Tal vez, la posibilidad de contestar a la primera pregunta haga que el inquieto buscador de respuestas que es el hombre, se interese por el porqué de lo propio para entender lo que le rodea.

Para responder a la segunda pregunta parece necesario estudiar históricamente el punto de inflexión que supone las transformaciones del mundo a partir del siglo XVI, sin menoscabo de que lo ocurrido en ese lapso de tiempo,

tiene su origen en tiempos más remotos. No se podría entender, por ejemplo, la predisposición europea al descubrimiento de América y por ende al primer proceso de globalización, si en Europa no se hubieran dado las transformaciones necesarias —cambios agrarios, en las innovaciones tecnológicas, en el desarrollo del crédito y de otras novedades en el mundo de la banca— en la Edad Media.

Así, empezar por donde empieza el libro, pone más en valor el texto del profesor Robert C. Allen, al analizar en tan pocas páginas acontecimientos trascendentales de la historia de la humanidad, ya que el hilo argumental podría «haberse ahorrado» doscientos años, del mismo modo que podrían comenzar los hitos narrados quinientos años antes. No obstante, para todos aquellos insatisfechos con el origen temporal de la narración, vale el viejo adagio de «en algún momento hay que empezar», y que para el caso que nos ocupa parece más que acertado el principio de las cosas.

El texto se estructura en nueve capítulos precedidos del apartado de ilustres agradecimientos (viendo los amigos de quien se rodea el autor, es natural que el texto sea necesariamente bueno) y seguido de un especulativo epílogo (por lo que tiene de análisis de un posible futuro) y de las necesarias referencias bibliográfica e índices que todo libro académico deben tener (por minimalista en volumen, y no en título, que sea). En definitiva doscientas cincuenta y tres páginas para resumir cinco siglos de historia de la humanidad, divididos en tres periodos como si de tres actos de una obra teatral se tratara. El primero —el argumento— entre los siglos XVI y XVIII, y calificados como los de la era mercantilista. El segundo

—el nudo—, siglo XIX, o momento de la puesta al día. Y el tercero, el desenlace, siglo XX o de impulso de la industrialización.

Sin embargo, el hilo narrativo lo dividirá o bien por espacios geográficos o por momentos trascendentes en el tiempo argumental. Si el primer capítulo titulado *La gran divergencia*, le sirve al autor para plantear sus tesis, el segundo lo dedicará al *Progreso de Occidente*, el cuarto, al *Despegue de los países ricos*, el quinto a los *Grandes Imperios*, el sexto a *Las Américas* y el séptimo a *África*, dejando el tercero para explicar, *La Revolución Industrial*, el octavo *El modelo clásico y la industrialización tardía* y, finalmente, el noveno *El gran impulso a la industrialización*.

Este juego espacio-tiempo parece que es un instrumento más de Allen para contestar a las preguntas clave del porqué de la riqueza y la pobreza de unos y otros. Robert C. Allen concluye, y así lo recoge la contraportada del libro, «que el desarrollo económico en Europa Occidental y América del Norte se basó en la creación de mercados nacionales unificados, el funcionamiento de aranceles externos, la promoción de bancos que estabilizaban la moneda e invertían en la industria, y la extensión del sistema educativo de masas». Con esos mimbres, Allen construye el cesto de la riqueza.

En definitiva, la lectura del libro es casi de obligado cumplimiento para todo aquel interesado no sólo en la Historia Económica sino en el presente económico. Su brevedad no es óbice para su profundidad y como excelente trabajo académico y en donde el apoyo gráfico es más que sobresaliente.

De nuevo la Historia Económica como laboratorio de los acontecimientos económicos del pasado.

Una vez más, la Historia Económica como reina de las ciencias sociales haciendo bueno al maestro Adam Smith *Investigando la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*.

José Antonio Negrín de la Peña
Universidad de Castilla-La Mancha

NOTA

- (1) <http://www.economics.ox.ac.uk/index.php/academic/robert-allen>



**BUZZ MARKETING.
EL PODER DEL
BOCA A BOCA**

Andy Sernovitz

Editorial Anaya

Madrid, 2013. 192 páginas

La mejor síntesis que se puede hacer de este libro es, tal como aparece reflejado al inicio, la referencia a la famosa frase del escritor Oscar Wilde, cuando en su obra *El retrato de Dorian Gray*, escribía que «solo hay una cosa en el mundo peor que estar en boca de los demás, y es no estar en boca de nadie».

Andy Sernovitz, al que se puede considerar sin duda un gurú del *marketing*, escenifica en las escasas doscientas páginas que componen el libro, toda la filosofía que encarna el *marketing boca a boca*, una manera distinta y peculiar de darse a conocer sin recurrir a los canales tradicionales, en muchos casos excesivamente ineficaces para el coste asociado que hay que asumir.

Es una obra que escenifica, con un lenguaje cercano, dinámico y alejado de tecnicismos innecesarios, el contexto imprescindible donde emplear las innumerables maneras de afrontar la venta de cualquier producto.

Para ello, tras una completa sección usada a modo de introducción, aparecen dos bloques claramente diferenciados sobre los que se asientan los pilares alrededor de los cuales se desarrollan las enseñanzas vertidas. El primero de ellos esconde los conceptos fundamentales sobre los que giran las aplicaciones prácticas. Estas se encuentran desarrolladas en profundidad en la segunda parte, donde se explica al detalle cómo se pueden llevar a la práctica, de modo que se tenga la seguridad del éxito con este modo de establecer un sistema eficaz de *marketing* basado en el boca a boca.

El primer capítulo desgana los elementos primordiales que sustentan la implementación de este novedoso procedimiento de captar clientes y fidelizar los ya existentes. De este modo, se establecen las cuatro reglas del *marketing* boca a boca, las tres razones por las que la gente habla de uno y lo que el autor denomina las *cinco tes*. Además de los aspectos más comerciales, se incorpora como elemento clarificador, sin ambages, que todo gira en torno a una idea ética que ampara las actuaciones en este tipo de *marketing*, no dejando hueco posible a la falta de ética, inherente a la esencia de este modelo de *marketing*.

Es en el segundo capítulo donde se deja bien a las claras quién es el verdadero protagonista de las relaciones comerciales. No es otro que el consumidor. Él es quien detenta el poder, habiéndose producido en este sentido un cambio revolucionario respecto al arquetipo reinan-

te en el pasado. Si no se tiene clara esta idea, la probabilidad de desenfocar una adecuada política de *marketing* aumentará proporcionalmente a la distancia que se tenga sobre esta verdad. Detrás de este axioma se encuentra algo todavía más importante, que es hacer de la honestidad la bandera de enganche entre la empresa y el cliente. Sin ella, las relaciones comerciales no podrán ser satisfactorias y, por ende, estables en el tiempo. Esta filosofía llevada a la práctica será la mejor y más barata publicidad que se pueda obtener, amén de obtener un incremento en la cuenta de resultados, tal como se expone en el último apartado de este primer módulo.

Ya en la segunda parte, dentro del cuarto apartado, se amplifican las claves esenciales para implementar un plan práctico de *marketing* boca a boca, desgranando cada una de las *cinco tes*, aderezado con casos prácticos que habilitan al lector para focalizar las enseñanzas de una manera más profunda, permitiendo interiorizar las ideas expuestas para que la puesta en marcha de este modo de entender el *marketing* le acompañe de un modo natural.

Los capítulos quinto al noveno trata pormenorizadamente cada una de las *cinco tes*, proponiendo al lector la posibilidad de adaptar a su particular problemática y realidad la materialización de las ideas presentadas, mediante esquemas que él mismo puede completar para ajustar cada una de las acciones a emprender. Consecuentemente, al finalizar la lectura del manual, se habrá conseguido crear un específico y personalizado plan de *marketing* boca a boca.

Así, buscar la simplificación de los procesos, reconocer a los buenos habladores (*Talkers*) y aprovechar

las ventajas que brindan, saber elegir adecuadamente los temas y la dirección correcta (*Topics*), tener claras las herramientas (*Tools*) de uso obligado, ser capaz de participar (*Tacking part*) con transparencia gestionando el boca a boca negativo, y realizar un seguimiento (*Tracking*) utilizando modelos sencillos, son los factores que augurarán la consecución del resultado buscado.

Las conclusiones a las que se llega no pueden ser más directas y eficaces. Para conseguirlo se especifican dieciséis medidas que permitirán que cualquier empresa camine por la senda del éxito comercial.

En definitiva, se trata de una guía eminentemente práctica, que permite al lector absorber las claves necesarias para ser capaz de hacer efectiva cualquier tipo de venta, bajo el paraguas de lo sencillo y lo evidente y todo ello envuelto en la máxima *hágalo usted mismo*, paradigma que permite aplicar de manera directa y efectiva los útiles consejos plasmados en este libro.

Jesús Domínguez Rojas
Universidad Autónoma de Madrid



**DERECHOS DE LOS
CONSUMIDORES
Y USUARIOS
DE SERVICIOS
FINANCIEROS
(GUÍA PRÁCTICA)**

José María Aznar Martín
y Ángel Luis Vázquez Torres

Ediciones Experiencia

Barcelona, 2013. 363 páginas

Son variadas y numerosas las publicaciones que están apareciendo en los últimos años profundizando en aspectos concretos del sistema financiero español.

En este contexto cabría integrar el reciente libro de José María Aznar y Ángel Luis Vázquez, con el título *Derechos de los consumidores y usuarios de los servicios financieros. Guía Práctica*, publicado por Ediciones Experiencia.

La gran novedad de este trabajo, realizado además con un lenguaje comprensible, pero riguroso, es que atiende a un ámbito que, en general, no ha sido suficientemen-

te tratado por otras magníficas obras, al hacerlo sobre todo desde la perspectiva que (nos) preocupa a los consumidores y usuarios de la actividad financiera, sus (nuestros) derechos. Lo cual resulta esencial desde una perspectiva actual, pues como ponen de manifiesto los propios autores los ciudadanos deben mejorar su educación financiera para defender mejor sus derechos como usuarios de servicios financieros, lo que redundará en una mayor estabilidad y solidez en el sector financiero.

Precisamente, el público tan heterogéneo al que va dirigido la presente obra, los consumidores y usuarios (en definitiva, todos los ciudadanos en relación con las entidades y los productos financieros) han obligado a un esfuerzo a los autores de sencillez, lo que les lleva a incluir a lo largo de toda la obra ejemplos prácticos de diferentes operaciones financieras.

Considero, por otra parte, entrando ya en su línea argumental, que la obra está bien estructurada. Comienza, en su primer capítulo, describiendo los distintos agentes económicos y organismos supervisores que configuran el sistema financiero español. Dentro de la amplia tipología de entidades financieras (entidades de crédito, entidades de pago, empresas de servicios de inversión e instituciones de inversión colectiva) que intervienen en nuestro sistema financiero, conviene destacar el apartado correspondiente al proceso de reestructuración del sector financiero, con especial atención a la nueva configuración jurídica del sector cajas de ahorros.

Con el lenguaje sencillo y comprensible que caracteriza a todo el libro, en el capítulo segundo se detallan los principales productos bancarios, de inversión y de segu-

ros, desde el más sencillo como es la cuenta corriente al más complejo como puede ser una opción financiera, con numerosos ejemplos que ayudan a comprenderlos mejor.

En este segundo capítulo se hace especial hincapié en la elaboración de cuadros que faciliten la comprensión de lo tratado. Entre ellos, destacamos, el referido a los principales productos de inversión y de seguros, clasificados de acuerdo con las tres características básicas de liquidez, rentabilidad y riesgo.

El capítulo tercero se encarga de describir las distintas instancias a donde reclamar. En primer lugar, se hace mención a las funciones que tiene encomendadas el Instituto Nacional de Consumo, como el organismo autónomo de la Administración General del Estado encargado de promover y proteger los derechos de los consumidores y usuarios, y las actividades de las principales asociaciones de consumidores y usuarios, como los organismos sin ánimo de lucro que defienden los derechos e intereses legítimos de los consumidores.

En este mismo capítulo se explica la diferencia conceptual entre reclamación, queja y consulta en el ámbito de los servicios financieros, para a continuación informar de la existencia de los Servicios de atención al cliente/Defensor del cliente de las entidades financieras, y los Servicios de reclamaciones de los tres organismos supervisores (Banco de España, Comisión Nacional del Mercado de Valores y Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones), incluyendo, en cada caso, los diagramas que ilustran el procedimiento a seguir por un usuario de servicios bancarios, de inversión y/o de seguros, que quiera formular una reclamación. Este capítulo se completa con varios anexos que contienen los modelos

oficiales de reclamación ante los organismos supervisores y algunos ejemplos de reclamación al servicio de atención al cliente de una entidad de crédito. Al finalizar este tercer capítulo, se hace referencia al Sistema arbitral de consumo como vía de reclamación extrajudicial.

En el cuarto capítulo se analizan con detalle los principales motivos de reclamación en materia de servicios financieros, como consecuencia de las malas prácticas y falta de transparencia en la operativa frecuente de algunas entidades de crédito, como son la comercialización de las participaciones preferentes a inversores minoristas, las permutas financieras o «Swaps», las cláusulas suelo de los contratos de préstamos hipotecarios, la dación en pago de deudores hipotecarios sin recursos y las cuotas participativas.

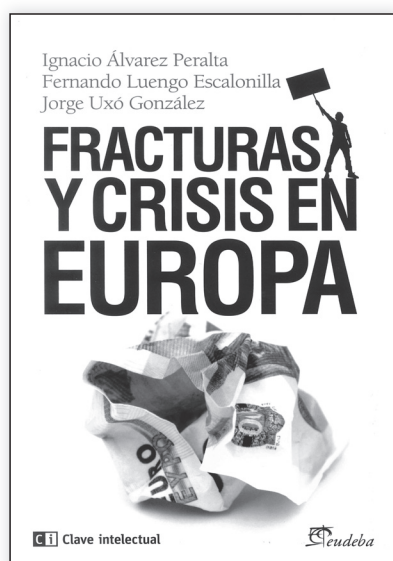
Mención especial merece el capítulo quinto que recoge un total de cincuenta preguntas, con su correspondiente respuesta, que los consumidores y usuarios se plantean con frecuencia, en relación con los servicios bancarios, de inversión y de seguros y fondos de pensiones.

Con un mayor énfasis en los aspectos legislativos se desenvuelven los últimos capítulos de esta obra. Así, el capítulo sexto contiene un resumen de las principales normas vigentes de ámbito estatal, en relación con los derechos de los consumidores y usuarios de servicios financieros, incluyendo la Directiva de Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID), y una relación de toda la normativa autonómica en vigor con respecto a esta materia. Por su parte, en el séptimo capítulo aparece el texto íntegro de cuatro sentencias dictadas por distintos órganos judiciales en relación con las reclamaciones antes citadas.

Por último, al final del libro nos encontramos con cuatro anexos. El primero contiene la referencia de las disposiciones legislativas más importantes en relación con los organismos, instituciones, mercados, y productos y servicios financieros. En los siguientes se incluyen los acrónimos o siglas que nos encontramos a lo largo del libro y un completo glosario de términos financieros. Finalmente, en el cuarto anexo se cita la bibliografía que los autores han considerado básica para esta obra.

En resumen pues, la obra de los autores José María Aznar y Ángel Luis Vázquez contribuye a cubrir un hueco que los trabajos ya aparecidos no llenaban, o no lo hacían suficientemente, siendo, como dijimos, muy adecuada para cualquier usuario de servicios financieros por su claridad y sencillez, no exenta del rigor exigido en un trabajo científico, por lo que recomiendo su lectura detallada.

Antonio Calvo Bernardino
Universidad CEU San Pablo



FRACTURAS Y CRISIS EN EUROPA

Ignacio Álvarez Peralta,
Fernando Luengo Escalonilla
y Jorge Uxó González

Clave Intelectual-Eudeba

Madrid, 2013. 342 páginas

La profunda crisis económica que afecta a las economías europeas y, en particular, a las del sur de Europa y a la sociedad española desde 2008, sobre todo a partir de mayo de 2010 con el abandono de las políticas keynesianas o de estímulo fiscal en favor de las llamadas políticas de austeridad, ha generado todo tipo de análisis e interpretaciones desde paradigmas teóricos e ideológicos muy diferentes.

El libro que reseñamos se plantea, desde una perspectiva europea pero mirando permanentemente a los países meridionales de la UE, tres objetivos: analizar las causas estructurales de la crisis en el espacio de la UE (más allá de la coyuntura y el papel de la crisis financiera), valorar las distintas alternativas de política

económica aplicadas por los gobiernos europeos y, finalmente, aportar criterios económicos e institucionales sobre cómo salir de la crisis señalando posibles alternativas plausibles que permitan no solo volver a crecer sino hacerlo de manera equilibrada, sostenible y orientada al empleo de calidad y a modos de bienestar colectivo que reconstruyan una cohesión social muy debilitada como consecuencia de la crisis.

1. La primera parte del libro analiza las «causas estructurales de la crisis» en la UE, sobre todo en la zona euro. A diferencia de los análisis convencionales como los que se centran en causas parciales, por ejemplo, en la crisis financiera como la causa única explicativa, o los que simplifican el análisis achacando al déficit público la responsabilidad última de la crisis, los autores realizan una mirada multicausal de modo que la crisis sería la consecuencia de la interrelación asimétrica de cuatro factores:

a) Un *empeoramiento en la distribución de la renta* desde hace más de veinte años que ha supuesto el recurso al endeudamiento de los hogares para mantener sus niveles de consumo privado (modelo de crecimiento impulsado por la deuda). Como parte de este proceso ha tenido lugar una distribución funcional de la renta a favor de los beneficios empresariales y un retroceso de las rentas salariales, alimentadas en este caso por la segmentación laboral en el caso español.

b) Un proceso de *financiarización* de las economías que ha centrado la creación de valor en la expansión incontrolada de productos y prácticas financieras sin base en la economía productiva y que, además, ha retroalimentado el endeudamiento de hogares y empresas creando un falso efecto riqueza a la vez que fortaleciendo el poder financiero

transnacional por encima de los gobiernos, de modo que cuando la sobrefinanciarización se divorcia radicalmente de la realidad económica provoca estallidos financieros que conducen inevitablemente a la desvalorización de los activos financieros e inmobiliarios y a fragilizar los sistemas económicos.

c) Un proceso de *segmentación productiva en el seno de la UE* que consolida una diferenciación y jerarquización existente históricamente entre el norte-centro y la periferia del sur de Europa. Un norte-centro europeo que ha basado su modelo de crecimiento en exportaciones de elevado valor añadido y cuyos excedentes ha prestado a los países del sur de Europa los cuales basan su crecimiento en una demanda interna centrada en el consumo y la inversión y gasto en vivienda. Desequilibrios históricos que la convergencia económica europea no ha podido alterar a pesar de los trasvases y préstamos de recursos del norte-centro al sur de la UE.

d) Finalmente un *modelo de unión monetaria (zona euro)* basado en la filosofía de la capacidad autorreguladora del mercado y que ha renunciado a la modificación de los desequilibrios macroeconómicos. En concreto, el Banco Central Europeo y las instituciones económicas europeas en general, se centran en el control de salarios y precios y renuncian a utilizar la política fiscal como instrumento de intervención económica. Todo ello limita la capacidad de los Estados miembros para desarrollar políticas anticíclicas y, por contra, les condena a aplicar políticas de consolidación fiscal que, en el caso de los países del sur de Europa, bloquean las posibilidades de lograr una rápida recuperación económica.

Todos estos factores han dado lugar a la llamada gran recesión cuyo aná-

lisis se encuentra en el capítulo 5 en sus diferentes manifestaciones: crisis financiera, crisis de crecimiento y de empleo, crisis de la deuda soberana, que conducen a la cruda realidad de que los Estados tienen que asumir la responsabilidad de la deuda soberana o total, una deuda que, en el caso de España, es privada en sus dos terceras partes.

2. La segunda parte del libro —«La responsabilidad de los gobiernos ante la crisis y sus efectos»— analiza la gestión de la crisis económica en la UE (capítulo 6) y los efectos de las políticas aplicadas (capítulo 7). La gestión de la crisis en la agenda de los gobiernos europeos ha supuesto el desarrollo de una estrategia general de política económica cuyo objetivo es la consolidación fiscal y la gestión de los rescates de aquellas economías más endeudadas, rescates explícitos (Grecia, Irlanda y Portugal) o implícitos (caso de España), en base a la aplicación combinada de políticas económicas de devaluación competitiva, reducción del gasto público, privatizaciones del sector público empresarial y no empresarial y un conjunto de denominadas reformas laborales y financieras dirigidas a garantizar la devolución de la deuda y asegurar la aplicación de políticas de rigor presupuestario y financiero. Políticas, que a su vez, han trasladado la responsabilidad de la deuda a los ciudadanos, que supuestamente habrían vivido por encima de sus posibilidades y, de este modo, liberado al sistema financiero y, en general, al modelo de financiarización, de su responsabilidad en la génesis de la depresión económica. El lector encontrará un detallado análisis de los objetivos y medidas de la estrategia económica europea así como las medidas de choque (rescates y austeridad fiscal) y las de tipo estructural.

La gestión de la crisis no solo se ha traducido en estancamiento y regresión económica en la UE, sobre todo en el sur de Europa, ya que las terapias aplicadas solo provocan ajustes permanentes sin horizontes de crecimiento, sino también en que la gestión de la crisis no ha sido capaz de alterar las causas profundas que los autores analizan en la primera parte. Después de más de cinco años de crisis y depresión económica la distribución de la renta es más injusta, el poder financiero sigue dominando las decisiones de política económica, las asimetrías productivas se han agudizado y la gobernanza económica de la UE no se ha traducido en avances de transparencia y democracia en el nivel supranacional.

3. La última parte del libro se compone de un largo y único capítulo, el 8, en el que los autores se preguntan si «Hay alternativas» de política económica a la depresión actual que ha provocado en países como España auténticas situaciones de emergencia social (paro, deterioro de cantidad y calidad de las prestaciones sociales, exclusión social y pérdida de calidad de vida). No se trata solo de salir de la crisis cuanto antes y acrecer el empleo, ya de por sí un objetivo crucial, sino que la salida de la gran recesión debe dar lugar a otra racionalidad económica, a otro modo de desarrollo. Los autores proponen debatir sobre varios ejes: sustituir las políticas de austeridad por otras de estímulo y crecimiento económico suficiente, abordar la creación de empleo decente y la mejora de los salarios y de la distribución de la renta (en este punto retomar una reforma fiscal progresiva se considera central), regular el sistema financiero para ponerlo al servicio de la actividad productiva y de las necesidades sociales a la vez que reducir el endeudamiento privado y público y, por

último, refundar el proyecto europeo sobre bases que no hagan del mercado el fundamento único de la salida de la crisis.

Nuevos marcos institucionales son necesarios así como nuevos estilos de gestión que no hagan del mercado el dogma que justifica las políticas económicas de ajuste permanente, sino aquellas combinaciones de mercado, intervención estratégica del sector público y de la economía social que retomen el crecimiento sobre bases de sostenibilidad y redistribución más justa de la renta.

En suma, el lector tiene en sus manos un libro riguroso, bien escrito, que combina un análisis completo y concreto de los orígenes e impactos de la depresión actual con una búsqueda de salidas a la crisis que permita a los países de la UE y, en particular, a los del sur de Europa (España entre ellos), encontrar modos de desarrollo económico y social que concilien un crecimiento equilibrado con capacidad de creación de empleo, un marco institucional que evite los efectos perversos de un mercado sin reglas y, no menos importante, avances en el bienestar colectivo que, al mismo tiempo, reduzcan las crecientes desigualdades del ingreso y de la riqueza. La combinación de un sólido enfoque de análisis, la exhaustiva base empírica y la amplia perspectiva temporal del análisis hacen que este libro no sea un análisis de coyuntura sino de estructura, único modo en el que un elector exigente, sobre todo si es economista, pueda encontrar respuestas al jeroglífico económico actual.

Gregorio Rodríguez Cabrero
Universidad de Alcalá



ECONOMISTAS

COLEGIO DE
MADRID

13 euros

www.revistaeconomistas.com